

إدارة الموارد البشرية



د. محمد سرور الحريري



إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية

تأليف

محمد سرور الحريري

محاضر عالمي ودولي متخصص في إدارة الأعمال



المحتويات

الصفحة	العنوان
7	مدخل إستراتيجي إلى إدارة الموارد البشرية الحديثة
11	الباب الأول
11	مدخل إستراتيجي إلى إدارة الموارد البشرية
13	الفصل الأول: تعاريف إدارة الموارد البشرية الحديثة
17	الفصل الثاني: مداخل إدارة الموارد البشرية الحديثة
21	الفصل الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية الحديثة
25	الفصل الرابع: التطورات الحديثة في إدارة الموارد البشرية الحديثة
35	الفصل الخامس: تحليل ووصف الأعمال في إدارة الموارد البشرية الحديثة
37	• المداخل الإدارية لأنظمة التحليل العملي والوظيفي في إدارة الموارد البشرية الحديثة
42	• نموذج خاص بتحليل الأعمال الإدارية في إدارة الموارد البشرية الحديثة
47	الباب الثاني
47	التخطيط الإداري في إدارة الموارد البشرية الحديثة
49	الفصل الأول: مدخل إستراتيجي للتخطيط الإداري في إدارة الموارد البشرية
55	الفصل الثاني: إستراتيجيات التخطيط الإداري والإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية
57	الباب الثالث
57	الإستراتيجيات المتعلقة بمصادر الإعلان عن الوظائف
61	نموذج لإعلان فعال

	الباب الرابع
63	إستراتيجيات التعيين والتوظيف في إدارة الموارد البشرية الحديثة
65	الفصل الأول: دراسات طرق الاختيار والتوظيف في إدارة الموارد البشرية الحديثة
69	الفصل الثاني: أنواع الاختبارات التوظيفية للموظفين
	الباب الخامس
71	طرق وإستراتيجيات التكيف الداخلي والخارجي للموظفين
	الباب السادس
77	طرق وإستراتيجيات تدريب الموظفين والإداريين
79	الفصل الأول: عمليات تدريب الموظفين والإداريين في إدارة الموارد البشرية
83	الفصل الثاني: شروط ومواصفات وخصائص مدراء إدارة الموارد البشرية
101	الفصل الثالث: القيادة الإدارية والتوجيهية والإشرافية في إدارة الموارد البشرية
	الباب السابع
121	إستراتيجيات التطوير والتجديد الإداري في إدارة الموارد البشرية
123	الفصل الأول: إستراتيجيات للتخطيط والتطوير الإداري والمهني
133	الفصل الثاني: طرق وإستراتيجيات رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين
	الباب الثامن
143	دوافع العمل الوظيفي وتحقيق الولاء والإخلاص العملي والإداري والوظيفي
187	الخاتمة
189	المراجع

مدخل إستراتيجي إلى إدارة الموارد البشرية

لقد تميزت إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة والحديثة في دور إداري وعلمي هام وذلك في ظل وجود الوظائف التوجيهية والقيادية للموظفين والأفراد والعاملين نظراً باعتبارهم عنصراً هاماً في إدارة الموارد البشرية إلا أن التطورات العلمية والدراسات الأكاديمية الحديثة ساهمت في تطور وتحديث وتجديد إدارة الموارد البشرية وذلك بإدخال وظائف وتعريف ونظريات ومفاهيم وطرق إستراتيجية جديدة في إدارة الموارد البشرية كالتخطيط الإداري في إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية وعمليات التدريب الوظيفي والإداري والمهني للموظفين والإداريين كما تميزت إدارة الموارد البشرية بالقيام بعمليات التطوير والتدريب والتوظيف للعملي والمهني والإداري للموظفين والإداريين بشكل يحقق النمو والتنمية والتطور والرفي للوصول إلى المستوى الإداري والتجاري المطلوب على المستوى العالمي.

فإدارة الموارد البشرية الحديثة تركز على الجوانب الأساسية التي يتبناها ويتولاها المدراء في تنمية الجوانب البشرية كما تسعى إدارة الموارد البشرية الحديثة إلى وضع طرق حديثة واستراتيجيات متطورة لاختيار الأفراد والموظفين والعاملين وتدريب الأفراد والموظفين والعاملين وتنميتهم ومواهبهم وتطويرهم إدارياً وعلمياً وثقافياً.

كما تسعى إدارة الموارد البشرية الحديثة إلى وضع استراتيجيات حديثة في أنظمة المكافآت والتعويضات والمرئيات والحوافز المادية والمعنوية للأفراد والموظفين والعاملين والإداريين في المنظمات والمنشآت الإدارية الحديثة كما تعمل على إحداث التزاؤم وخلق جو من الانسجام بين الأقسام الإدارية الوظيفية المتعددة.

فإدارة الموارد البشرية هي إدارة تركز على إعداد واختيار الموظفين بطرق علمية وإدارية سليمة وفق آليات متطورة وحديثة تواكب التطورات الحديثة في إدارة الموارد البشرية.

كما تعمل على تطوير الموظفين والإداريين وتنميتهم إدارياً وعلمياً وثقافياً كما تعمل إدارة الموارد البشرية الحديثة على اختيار أفضل الطرق في وضع المعايير الخاصة بالمكافآت المتعلقة بالأفراد والموظفين والعاملين.

إن هذا الكتاب يعد مرجعاً علمياً لطلبة الدراسات العليا في كليات التجارة والاقتصاد في التخصصات الإدارية ضمن تخصص إدارة الأعمال وإدارة الموارد البشرية، إن أهم ما يجب التركيز عليه في إدارة الموارد البشرية كدراسة علمية حديثة هو تنمية وتطوير ورفع كفاءات وخبرات الكوادر البشرية في المنظمات الإدارية مع التركيز على طرق وكيفية تعليم الأفراد والموظفين الانضباط والتركيز على السياسات والطرق الإيجابية الفعالة في عملية الرقابة والانضباط والقيادة الإدارية المتعلقة بالجوانب البشرية إن هذا الكتاب الذين بين يدي القارئ والباحث العلمي يركز على إدارة الموارد البشرية بمفاهيمها الحديثة وطرقها واستراتيجياتها المتطورة والمتواكبة مع الدراسات الأكاديمية الحديثة في إدارة الموارد البشرية كالتركيز على تدريب الأفراد العاملين وتدريب الموظفين الإداريين وتنمية خبراتهم ورفع كفاءاتهم الإدارية والوظيفة والعلمية.

لقد تم تقسيم هذا الكتاب إلى ما يلي:

الباب الأول: مدخل استراتيجي إلى إدارة الموارد البشرية.

وفيه خمسة فصول:

الفصل الأول: تعريفات إدارة الموارد البشرية الحديثة.

الفصل الثاني: مداخل إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية الحديثة.

الفصل الرابع: التطورات الحديثة في إدارة الموارد البشرية.

الفصل الخامس: تحليل ووصف الاعمال والوظائف في إدارة الموارد البشرية الحديثة.

الباب الثاني: التخطيط الإداري والإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية الحديثة.
وفيه فصلين:

الفصل الأول: مدخل إستراتيجي للتعريف بالتخطيط الإداري في إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثاني: إستراتيجيات التخطيط الإداري والإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية الحديثة.

الباب الثالث: الإستراتيجيات المتعلقة بمصادر الإعلان عن الوظائف الإدارية في إدارة الموارد البشرية.

الباب الرابع: إستراتيجيات التعيين الوظيفي في إدارة الموارد البشرية وفيه فصلين:

الفصل الأول: دراسات طرق الاختيار والتوظيف والتعيين في الموارد البشرية الحديثة.

الفصل الثاني: أنواع الاختبارات للموظفين والإداريين في إدارة الموارد البشرية الحديثة.

الباب الخامس: طرق وإستراتيجيات التكيف الداخلي والخارجي للموظفين والإداريين في الموارد البشرية الحديثة.

الباب السادس: طرق وإستراتيجيات تدريب الموظفين والإداريين والعاملين في إدارة الموارد البشرية الحديثة ، وفيه ثلاثة فصول:

الفصل الأول: عمليات تدريب الموظفين والإداريين في إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثاني: شروط ومواصفات مدراء وموظفي إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثالث: القيادة الإدارية والتوجيهية والإشرافية في إدارة الموارد البشرية.

الباب السابع: استراتيجيات التطوير والتجديد والتحديث الإداري في إدارة الموارد البشرية وفيه فصلين:

الفصل الأول: إستراتيجيات التخطيط والتطوير الإداري والمهني والوظيفي للموظفين والإداريين في إدارة الموارد البشرية الحديثة.

الفصل الثاني: طرق واستراتيجيات رفع الروح المعنوية لدى الأفراد والموظفين والإداريين في إدارة الموارد البشرية الحديثة.

الباب الثامن: دوافع العمل الوظيفي وتحقيق الولاء والإخلاص العملي والإداري والوظيفي في المنظمات.

ثم الخاتمة

ثم المراجع

الباب الأول

مدخل استراتيجي إلى إدارة

الموارد البشرية

وفيه خمسة فصول:

الفصل الأول: تعاريف إدارة الموارد البشرية الحديثة

الفصل الثاني: مداخل إدارة الموارد البشرية الحديثة

الفصل الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية الحديثة

الفصل الرابع: التطورات الحديثة في إدارة الموارد البشرية الحديثة

الفصل الخامس: تحليل ووصف الأعمال في إدارة الموارد البشرية الحديثة

الفصل الأول

تعريف إدارة الموارد البشرية الحديثة

هناك العديد من التعريفات الإدارية الحديثة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الحديثة ومنها ما يلي:

(1) إدارة الموارد البشرية الحديثة: هي علم إداري يختص بالجوانب البشرية وبتمتية الخبرات ورفع الكفاءات لدى الموظفين والإداريين والعاملين في المنظمات. فتسعى إدارة الموارد البشرية إلى التعاون والربط والتواءم واحداث الانسجام والتداخل الإيجابي والفعال بين تخصص إدارة الموارد البشرية والتخصصات الإدارية الأخرى كإدارة الأعمال، وإدارة التسويق، وإدارة الإنتاج، وإدارة المخازن، كما تركز إدارة الموارد البشرية على تنمية وزيادة المعرفة وتطوير الجوانب الإدارية والوظيفية والعملية مع تنمية الأفراد العاملين ملأياً وعلمياً ووظيفياً.

(2) إدارة الموارد البشرية: هي مفهوم علمي واسع للإدارات البشرية المختصة بإدارة الموظفين وإدارة شؤون الموظفين والعاملين والأفراد وإدارة الأفراد القديمة وتنميتها وتطويرها إلى دراسات أكاديمية حديثة في إدارة الموارد البشرية لتصبح إدارة موارء بشرية حديثة باعتبارها نظام هام وفعال في الأنظمة الإدارية للمنظمات والمنشآت كما أن إدارة الموارد البشرية الحديثة تسعى إلى تنشيط الأهداف والمهارات الاجتماعية والأسرية والتنظيمية والإدارية والإنسانية.

إن إدارة الموارد البشرية الحديثة تركز على الجوانب الأساسية التي يتبناها ويتولاها المدراء في تنمية الجوانب البشرية كما تسعى إدارة للموارد البشرية الحديثة إلى وضع طرق حديثة واستراتيجيات متطورة لاختيار الأفراد والموظفين والعاملين وتدريب الأفراد والموظفين والعاملين وتنميتهم ومواهبهم وتطويرهم إدارياً وعلمياً وثقافياً.

كما تسعى إدارة الموارد البشرية الحديثة إلى وضع استراتيجيات حديثة في أنظمة المكافآت والتعويضات والمترقيات والحوافز المادية والمعنوية للأفراد والموظفين والعاملين والإداريين في المنظمات والمنشآت الإدارية الحديثة كما تعمل على إحداث التوافق وخلق جو من الانسجام بين الأقسام الإدارية الوظيفية المتعددة.

(3) إدارة الموارد البشرية: هي إدارة تركز على إعداد واختيار الموظفين بطرق علمية وإدارية سليمة وفق آليات متطورة وحديثة تواكب التطورات الحديثة في إدارة الموارد البشرية.

كما تعمل على تطوير الموظفين والإداريين وتنميتهم إدارياً وعلمياً وثقافياً كما تعمل إدارة الموارد البشرية الحديثة على اختيار أفضل الطرق في وضع المعايير الخاصة بالمكافآت المتعلقة بالأفراد والموظفين والعاملين.

(4) إدارة الموارد البشرية: هي إدارة تركز على النشاطات الإدارية الخاصة والمتعلقة بالأفراد والموظفين والعاملين مثل التخطيط في إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية بغرض تحقيق أهداف عليا في تنمية وتطوير الموارد البشرية والكوادر البشرية.

كما تعمل إدارة الموارد البشرية الحديثة على وضع وتصميم ورسم خطط وهياكل وتنظيمات إدارية خاصة بإدارة الموارد البشرية الحديثة مثل وضع هياكل تنظيمية إدارية حديثة لتنظيم العلاقة بين الموظفين والإداريين والأفراد العاملين.

إن إدارة الموارد البشرية الحديثة تعمل على توجيه الأفراد العاملين وتوجيه الموظفين والإداريين وذلك بهدف زيادة خبراتهم الوظيفية والإدارية ورفع معنوياتهم وتنمية مواهبهم.

وأخيراً كما تعمل إدارة الموارد البشرية الحديثة على وضع استراتيجيات حديثة ومتطورة في رقابة الموظفين والأفراد والعاملين وذلك بهدف تنميتهم وتنمية مواهبهم وزيادة خبراتهم الإدارية والثقافية والمعرفية.

إن إدارة الموارد البشرية الحديثة تختص بدراسة الجوانب البشرية والموارد البشرية والكوادر البشرية وتعمل إدارة الموارد البشرية على تنمية الخبرات ورفع الكفاءات لدى الموظفين والإداريين والعاملين في المنظمات، فتسعى إدارة الموارد البشرية إلى التعاون والربط والتواءم وإحداث الانسجام والتداخل الإيجابي والفعال بين تخصص إدارة الموارد البشرية والتخصصات الإدارية الأخرى كإدارة الأعمال، وإدارة التسويق، وإدارة الإنتاج، وإدارة المخازن، كما تركز إدارة الموارد البشرية على تنمية وزيادة المعرفة وتطوير الجوانب الإدارية والوظيفية والعملية مع تنمية الأفراد العاملين مادياً وعلمياً ووظيفياً، كما أن إدارة الموارد البشرية تعتبر مفهوم علمي واسع للإدارات البشرية المختصة بإدارة الموظفين وإدارة شؤون الموظفين والعاملين والأفراد وإدارة الأفراد القديمة وتنميتها وتطويرها إلى دراسات أكاديمية حديثة في إدارة الموارد البشرية لتصبح إدارة موارد بشرية حديثة باعتبارها نظام هام وفعال في الأنظمة الإدارية للمنظمات والمنشآت كما أن إدارة الموارد البشرية الحديثة تسعى إلى تنشيط الأهداف والمهارات الاجتماعية والأسرية والتنظيمية والإدارية والإنسانية.

فإدارة الموارد البشرية الحديثة تركز على الجوانب الأساسية التي يتبناها ويستولاهها المدراء في تنمية الجوانب البشرية كما تسعى إدارة الموارد البشرية الحديثة إلى وضع طرق حديثة واستراتيجيات متطورة لاختيار الأفراد والموظفين والعاملين وتدريب الأفراد والموظفين والعاملين وتنميتهم وتنمية مواهبهم وتطويرهم إدارياً وعلمياً وثقافياً، كما تسعى إدارة الموارد البشرية الحديثة إلى وضع استراتيجيات حديثة في أنظمة المكافآت والتعويضات والمرتبات والحوافز للمادية والمعنوية للأفراد والموظفين والعاملين والإداريين في المنظمات والمنشآت الإدارية الحديثة كما تعمل على إحداث التواءم وخلق جو من الانسجام بين الأقسام الإدارية الوظيفية المتعددة، فإدارة الموارد البشرية هي إدارة تركز على إعداد واختيار الموظفين بطرق علمية وإدارية سليمة وفق آليات متطورة وحديثة تولكب التطورات

الحديثة فسي إدارة الموارد البشرية، كما تعمل على تطوير الموظفين والإداريين وتمييزهم إدارياً وعلمياً وثقافياً كما تعمل إدارة الموارد البشرية الحديثة على اختيار أفضل الطرق في وضع المعايير الخاصة بالمكافآت المتعلقة بالأفراد والموظفين والعاملين.

و بالخاصة فإن إدارة الموارد البشرية هي إدارة تركز على النشاطات الإدارية الخاصة والمتعلقة بالأفراد والموظفين والعاملين مثل التخطيط في إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية بغرض تحقيق أهداف عليا في تنمية وتطوير الموارد البشرية والكوادر البشرية.

الفصل الثاني

مداخل إدارة الموارد البشرية

هناك العديد من المداخل الحديثة والمعاصرة العالمية والمستتبطة من الدراسات الأكاديمية الدولية الحديثة في إدارة الموارد البشرية من هذه المداخل الخاصة بإدارة الموارد البشرية الحديثة ما يلي:

(1) التركيز على إدارة الكوادر البشرية وإدارة للموارد البشرية من ناحية إدارية وتنقيفية متعلقة بتنمية المواهب وزيادة الخبرات ورفع الكفاءات العلمية والإدارية الخاصة والمتعلقة بالموارد البشرية الحديثة.

(2) التركيز على إدارة الموظفين وإدارة للعاملين والأفراد والإداريين كعنصر بشري هام يعد مخططاً إنسانياً وبشرياً في المنظمات والمنشآت الإدارية.

(3) الاهتمام بتنمية وتلبية وتوفير حاجات ورغبات الموظفين والإداريين والعاملين كونهم عنصر بشري هام في إدارة للموارد البشرية الحديثة.

(4) التركيز على الجوانب الإنسانية والجوانب السلوكية والجوانب النفسية لدى الموظفين والإداريين والعاملين والأفراد في المنظمات والمنشآت الإدارية الحديثة.

(5) تقديم الاستشارات الوظيفية والنفسية والإدارية بما تفيد الموظفين والعاملين بهدف زيادة خبراتهم وتنمية مواهبهم الإدارية والوظيفية.

مع التركيز على الطرق والاستراتيجيات التنظيمية الإدارية في إدارة الموارد البشرية الحديثة مثل التركيز على تطوير الإدارات الإستراتيجية والتخطيطات المستقبلية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الحديثة.

(6) الاهتمام بتحقيق الأهداف المتعلقة بتطوير الموارد البشرية مع تحقيق أهداف المنظمة مادياً وإدارياً.

(7) الاهتمام بمدخل الإدارة المتعلقة بتنمية الأفراد وتطوير الكوادر البشرية بهدف تطوير المنظمات والمنشآت الإدارية وذلك وفق خطة مرسومة إدارياً تعمل على تحقيق أهداف المنظمة.

(8) الاهتمام الكلي والنظرة الشمولية الكاملة والمتكاملة في تحقيق خطط وأهداف واستراتيجيات وتطبيق أنظمة وقوانين المنظمات والمنشآت الإدارية مع تطوير الكوادر البشرية وتنمية المواهب ورفع الكفاءات وزيادة الخبرات الإدارية والعملية.

(9) التركيز على مدخل الإدارة الفعالة في تحقيق إدارة ناجحة في إدارة الموارد البشرية.

(10) الاهتمام بالإدارة الحديثة كمدخل استراتيجي في إدارة الموارد البشرية الحديثة.

(11) الاهتمام بالقيادات الإدارية الفعالة ضمن إدارة الموارد البشرية الحديثة.

(12) مواجهة التحديات الإدارية وحل المشكلات المتعلقة بالموارد البشرية الحديثة.

(13) تدريب الموظفين والعاملين والإداريين على طرق واستراتيجيات مواجهة وتخطي العوائق والصعوبات والمشكلات الإدارية والوظيفية.

(14) التركيز على مدخل مساعدة الأفراد والموظفين والإداريين والعاملين في المؤسسات والمنشآت الإدارية والعمل على تنمية مواهبهم ورفع كفاءاتهم الوظيفية والإدارية والعملية.

(15) تقديم الاستشارات والمشورات وبذل النصائح للموظفين والأفراد والعاملين والميطرة على المشكلات الإدارية المتعلقة بالموظفين والإداريين.

(16) حل ومعالجة المشكلات الخاصة بالأفراد العاملين في إدارة المواد البشرية.

- (17) التنبؤ بالمستقبل ووضع استراتيجيات خاصة بإدارة الموارد البشرية الحديثة ضمن خطة مستقبلية تولكب التطورات الحديثة في إدارة الموارد البشرية.
- (18) تنمية المواهب والعمل على زيادة الخبرات الإدارية والوظيفية لدى الموظفين وتقدير الجهود المبذولة الذهنية والعملية والبدنية من قبل الأفراد والعاملين والموظفين والإداريين في إدارة الموارد البشرية الحديثة.
- (19) الاهتمام بمدخل معرفة نقاط الضعف وتشخيص المشكلات لدى الأفراد والموظفين والعاملين والعمل على إزالة نقاط الضعف وتقوية الموظفين الإداريين وحل مشكلاتهم الوظيفية والمالية والإدارية وتطويرهم علمياً وثقافياً وعملياً.
- (20) أخيراً الاهتمام بمدخل التكيف الداخلي والخارجي مع الأوضاع والبيئات الخارجية والدخلية للمنظمات لإحداث وخلق جو من التوائم والانسجام بين الموظفين والإداريين والأنظمة الداخلية والخارجية في الشركات والمنظمات الإدارية.

الفصل الثالث

أهداف إدارة الموارد البشرية الحديثة

هناك العديد من الأهداف الأساسية في إدارة الموارد البشرية الحديثة ومن هذه الأهداف ما يلي:

(1) العمل على تطوير المنظمات والمنشآت الإدارية من خلال تطوير الكوادر البشرية المتوفرة.

(2) وضع سياسات وطرق حديثة واستراتيجيات خاصة لاختيار وتعيين الموظفين والأفراد والعاملين في المنظمات والمنشآت الإدارية.

(3) تدريب الموظفين والأفراد والعاملين وتطوير خبراتهم الإدارية ورفع مستوياتهم العلمية وتنمية مواهبهم الثقافية ورفع خبراتهم وكفاءاتهم العلمية والعملية.

(4) وضع استراتيجيات لاختيار أفضل الموظفين والأفراد العاملين وتطويرهم تطويراً يلبي رغبات وأهداف المنظمات والمنشآت الإدارية الحديثة.

(5) جعل الموظفين في حالة من التكيف الاجتماعي والتكيف الأسري بما يحقق تنمية وتطوير المنشآت الإدارية.

(6) إحداث وخلق جو من الانسجام بين الموظفين والبيئات الخارجية المحيطة للمنظمات والمنشآت الإدارية.

(7) العمل على حل مشكلات الموظفين الداخلية في البيئة الداخلية للمنظمات والمنشآت الداخلية والخارجية.

(8) حل مشكلات الموظفين والأفراد والعاملين إدارياً ومالياً واجتماعياً وأسرياً لضمان تطوير المنشآت وتحقيق أهداف المنظمات بصورة ايجابية وفعالة.

(9) إتاحة الفرصة للموظفين والعاملين والأفراد والإداريين بتنمية مواهبهم وتطوير خبراتهم في جميع المجالات الاجتماعية والأسرية والإدارية بما يحقق

الاستجابة بشكل يواكب التطورات الحديثة والقوانين الخاصة بإدارة الموارد البشرية الحديثة.

10) إبراز الأهداف التنظيمية لدى إدارة الموارد البشرية وإدارة شؤون الموظفين من خلال وضع نظام شمولي وصياغة إستراتيجية حديثة للمستقبل يحقق الأهداف التنظيمية للمنشأة ككل مع التركيز على تحقيق أهداف النظام العام للمنظمة مما يؤدي إلى إحداث الترابط بين الموظفين وإدارة الموارد البشرية والأنظمة العليا للمنظمات الإدارية والمنشآت التجارية ككل.

11) قيام إدارة الموارد البشرية الحديثة بتحقيق الأهداف الوظيفية والاهتمام بالأهداف الوظيفية التخصصية المتعلقة بالكوادر والموارد البشرية الحديثة.

12) التركيز على الوظائف الإدارية والوظائف التخصصية المتعلقة بالعاملين والأفراد والموظفين والإداريين في جميع الإدارات والأقسام الإدارية في المنشآت والمنظمات الإدارية المختلفة.

13) الاهتمام بتنمية وتطوير وتحقيق الأهداف الإنسانية والأهداف السلوكية لدى الأفراد العاملين والعمل على إشباع حاجاتهم وتلبية رغبتهم وتوفير متطلباتهم المادية والوظيفية والإدارية.

14) التركيز على الأهداف الإنتاجية وأهداف الأعمال الإنتاجية وتحقيق الأهداف للأعمال الإنتاجية في المصانع الإنتاجية.

15) الاهتمام بالوظائف الإدارية لدى الأفراد العاملين في المنظمات الإدارية.

16) تهيئة أعداد وتنمية وتدريب وتطوير الكوادر البشرية والموارد البشرية والموظفين والإداريين والعاملين وتطويرهم تخصصياً يواكب التخصصات العلمية والتعقيدات الإدارية بما يضمن الفوص والتحق في الهياكل التنظيمية للمنشآت الإدارية.

17) تقديم النصائح وتوجيه الإرشادات وإعطاء التعليمات للمدراء التنفيذيين والموظفين التنفيذيين مع وضع أنظمة مراقبة عليهم.

18) تنمية الجوانب الإدارية والعلمية والثقافية لدى الأفراد العاملين وهذا مما يساعد المدراء على فهم وتفهم الموظفين ومعرفة وتشخيص مشكلاتهم والعمل على حلها.

19) الاهتمام بالفاعلية الإدارية وتنمي الكفاءات التنظيمية والإدارية المتعلقة بالأفراد والعاملين مما يؤدي إلى رفع الأداء وزيادة الإنتاج في المنشآت والمنظمات الإدارية.

20) دراسة وتشخيص ومعرفة الصعوبات والتحديات والمشكلات الأساسية المادية والإدارية والوظيفية المتعلقة بالأفراد والكوادر البشرية والموارد البشرية والعاملين والموظفين في المنظمات والعمل على حل هذه الصعوبات وتخطي هذه المشكلات الأساسية.

21) توفير جميع الإجراءات وتطبيق القوانين المتعلقة بزيادة الإنتاجية ورفع الأداء لدى الأفراد والعاملين وإعداد برامج تدريبية وتطويرية متعلقة بالأفراد العاملين.

22) وضع سياسات وخطط متعلقة بإدارة الأجور والحوافز والمكافآت المادية والمعنوية الخاصة بالموظفين والإداريين والعاملين.

الفصل الرابع

التطورات الحديثة في إدارة الموارد البشرية

هناك عدة مراحل حصلت فيها التطورات الإدارية في إدارة الموارد البشرية وذلك من الناحية الزمنية ومن ناحية الأعوام والسنوات حيث تم تحديد وتجزئة وتنظيم التطورات الحديثة في إدارة الموارد البشرية الحديثة من الناحية الزمنية إلى عدة أقسام:

(1) الفترة للزمنية المترواحة والمبتدئة بعام 1900م إلى عام 1930م حيث أن هذه هي فترة البداية في وجود أفراد وعاملين.

(2) الفترة الزمنية الثانية والتي تبدأ من 1931 إلى عام 1960م حيث أن هناك كانت تطورات اقتصادية ومالية وسياسية وبشرية ورأسمالية في دول أمريكا بشكل خاص مما أدى ذلك إلى ظهور وظائف خاصة بالأفراد في هذه الفترة من عام 1931م إلى عام 1960م في أمريكا بشكل خاص.

(3) الفترة للزمنية الثالثة في تطور مراحل الموارد البشرية والمبتدئة من عام 1961م إلى عام 1980م حيث ظهرت هناك منشآت وشركات تجارية وإدارية متخصصة في أمريكا وأوروبا بشكل عام وفي اليابان فظهرت الأسواق اليابانية وحصل تطور وتجديد وتحديث ومولكة عصرية حديثة ومفاجئة في الأسواق والشركات اليابانية والأمريكية والأوروبية ومن ثم حصل هناك استثمار بشكل عام في الدول العربية وفي شرق آسيا وفي منطقة الشرق الأوسط وفي منطقة الهند وبلاد الهند ودولة باكستان وامتدت هذه النشاطات إلى ماليزيا واندونيسيا فأعُتبرت في فترة من الفترات فيما بعد 1980م من دول النهوض والمساهمة في المنشآت المختصة بالأعمال وتوظيف الكوادر البشرية وتنمية الموارد البشرية والتمهيد في الدخول في إدارة الموارد البشرية الحديثة.

وهذا مما أدى إلى دخولنا في المرحلة الرابعة:

4) وهي مرحلة الفترة الزمنية الرابعة وهي البدء في التمهيد للتطور الإداري والتكنولوجي السريع في أنحاء العالم وهي في فترة السنوات المبكئة من 1981م إلى عام 1990م حيث كانت هذه المرحلة مرحلة تمهيدية قوية لدخول الدول في تجارات واقتصادات واستثمارات بشكل كبير .

5) للمرحلة قبل الأخيرة وهي المرحلة الخامسة من المراحل المختصة بالتطور الزمني وهي من بعد عام 1991م إلى عام 2008م حيث كان هنا تطور إداري واستثماري وعلمي وتكنولوجي بشكل كبير ومفاجئ وسريع ففي هذه الأعوام انتشرت الاستثمارات بشكل دولي وأنشأت الشركات والمؤسسات الإدارية الضخمة التي تعتمد على الاستثمارات الدولية والعالمية وتوظيف الكوادر البشرية وتنميتها بشكل يلام ويواكب للتطورات التكنولوجية الحديثة فلم يكن معهوداً من ذي قبل في المراحل السابقة وفي غير هذه المرحلة الخامسة لم يكن معهوداً إطلاقاً انتشار الشبكة العنكبوتية أو استخدام الإنترنت بشكل عالمي في كل الدول والبلدان والمناطق.

فكان الانتشار العالمي والدولي وامتداد الاستثمارات العالمية والدولية في مختلف الدول الأمريكية والأوروبية والعربية والشرق الأوسط والصين والهند وغيرها من دول العالم في مرحلة ما بعد عام 1991م إلى عام 2008م.

إن هذه المرحلة الخامسة وهي مرحلة للتطور الإداري الحديث في إدارة الموارد البشرية منذ عام 1991م ولفترة من السنوات ليست بالمهلة ولا بالبسيطة حيث امتدت إلى عام 2008م كانت مرحلة خطيرة ومفاجئة وسريعة في التطورات التكنولوجية والعلمية والإدارية بشكل محلي ودولي وعالمي وإقليمي في الأسواق الدولية والعالمية والجغرافية والإقليمية.

6) للمرحلة الأخيرة وهي المرحلة السادسة في مراحل تطورات إدارة الموارد البشرية وهي المرحلة المتقدمة والحديثة والمعاصرة وهي من بعد عام 2008م أو من بداية عام 2008م إلى يومنا هذا 2011-2012م حيث بدأت الأزمة

الاقتصادية العالمية الدولية والمتسببة في الخسائر الفادحة للشركات والبنوك في بداية شهر 1 من عام 2008م وكلفت أزمة اقتصادية ومالية وأزمة كوارث بشرية وأزمة توظيف وأزمات علمية على كل المستويات ومختلف التخصصات العلمية والإدارية والعملية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الحديثة.

لقد تم وضع وكتابة وتأليف كتاب جامعي إداري خاص متعلق بإدارة الأزمات الاقتصادية وطرق حل المشكلات الإدارية والمالية من إعداد وتأليف مؤلف هذا الكتاب بعينه، فيمكن للباحث العلمي المختص في إدارة الأعمال وإدارة الموارد البشرية الاستفادة من الكتاب الموضوع في إدارة الأزمات الاقتصادية حيث أن هذا الكتاب يعد مرجعاً علمياً في كثير من الجامعات والكليات الإدارية والاقتصادية.

إن المرحلة السادسة وهي المرحلة الأخيرة فهي أخطر مرحلة على الإطلاق في عمر وعصر الشركات والاستثمارات والبنوك والمؤسسات المالية والإدارية والاقتصادية والتجارية بشكل دولي وعلى مستوى عالمي في كل من دول أمريكا وبريطانيا وأوروبا ودول الاتحاد الأوروبي ومجلس التعاون الخليجي فتم إحداث أزمات اقتصادية لكل هذه الشركات والبنوك بصيغة مالية واقتصادية وكان ذلك سبب انتشار أخطاء اقتصادية وإدارية أسسها العولمة السلبية المخالفة لوضع الأمور والسياسيات بشكل عالمي وعلى أساس علمي إيجابي متطور وحديث وأيضاً بسبب اتباع الأنظمة الرأسمالية.

إن هذه المرحلة الأخيرة من مراحل التطور الزمني في الشركات من ناحية التطورات الإدارية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية فهي مرحلة حرجة وخطيرة وحساسة في كل مستوياتها وتخصصاتها وأعمالها ووظائفها المالية والتجارية والإدارية.

مراحل التطور بالنسبة لإدارة الموارد البشرية الحديثة من ناحية تطور الإدارات وتطور المنشآت والسياسيات الإدارية والأنظمة والقوانين المتبعة في هذه

المنشآت فمرت عدة مراحل تطورت فيها إدارة الموارد البشرية الحديثة من ناحية تنوع وتغير وتعدد في نفس الوقت تطور في المدارس الإدارية الحديثة وفي الفكر الإداري الحديث والمعاصر.

وهذه المراحل الخاصة بالتطورات بالنسبة لإدارة الموارد البشرية الحديثة تقسم وتجزأت إلى عدة مراحل كما يلي:

أولاً: المرحلة الأولى مرحلة تطبيق نموذج الإدارة البيروقراطية والمتعلقة بإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر الإدارة والمدرسة والفكر الليبروقراطي وكان ذلك استجابة لمتطلبات وتغيرات للعمل وذلك من أجل زيادة الإنتاج والضغط على الموظفين.

من للتداعيات والعوامل التي أدت وينفس الوقت ظهرت في مدى زمني معين وفق قوانين إدارية متشابهة وظهور وشيوع وانتشار النقابات مثل نقابات المحامين ونقابات المهندسين ونقابات الأطباء وكان ذلك بداية في دول أمريكا بشكل خاص. وكان الهدف من ذلك هو التركيز على سياسات المرتبات والأجور والحوافز المادية المحددة وفق استراتيجيات شديدة يتم فيها أنظمة المراقبة والمحاسبة على الأخطاء الإدارية للحاصلة.

كما أنه كان التركيز في النموذج البيروقراطي في إدارة الموارد البشرية كبداية من بدايات المراحل لتطور إدارة الموارد البشرية الحديثة هو التركيز على الاهتمام بالفوائد المادية والعوائد المالية والفوائد الإدارية والعملية القائمة والمشاركة والتي يمكن دمجها ومشاركتها بين الأفراد والإداريين والأقسام الإدارية والوحدات الإدارية المختلفة والفروع.

كما كان من أهم ما يقوم به النموذج البيروقراطي في إدارة الموارد البشرية الحديثة هو التركيز على زيادة الإنتاج أي التركيز على زيادة العوائد المادية بأي شكل من الأشكال وذلك لزيادة الأرباح سواء عن طريق زيادة المبيعات أو غيرها.

وفي الدراسات الأكاديمية الدولية الحديثة لإدارة الموارد البشرية الحديثة لقد حصل الباحث وعثر على أقوال علماء ومفكرين وإداريين تؤيد بمساهمة فعالة لنموذج المدرسة والإدارة والفكر البيروقراطي في إدارة الموارد البشرية الحديثة كنموذج أولي في مراحل تطور إدارة الموارد البشرية وكان ذلك لعدة أسباب هي:

(1) أن التركيز على زيادة الإنتاج وزيادة الأرباح وزيادة للعوائد المادية بأي شكل من الأشكال يعد أسلوباً وطريقاً هاماً لرفع وتطوير وتحسين للدخل المادي والعوائد المادية لهذه الشركات.

(2) أن التركيز على تحديد ووضع طرق خاصة بالسياسات والاستراتيجيات المتعلقة بتحديد وتقسيم الأدوار والأعمال والوظائف الإدارية والإجراءات العملية والتنفيذية في مختلف النشاطات الإدارية وغيرها تعد مبدأ وأساساً طمياً هاماً ترتكز وتستند عليه المنشآت والشركات.

(3) بعد التقسيم التخصصي والتنوعات التخصصية والعلمية الإدارية والعملية والوظيفية مبدأ هاماً لأسس تقسيم الأفراد والموظفين والعاملين كما يعمل ذلك على تحديد وتوزيع الأدوار وتقسيم الاتصالات الخارجية والدخلية في البيئات الخارجية والدخلية المحيطة بالشركات.

(4) لقد ساهم للنموذج البيروقراطي في استثمار الجهود البشرية واستثمار واستغلال للكوادر البشرية بأقل للتكاليف الممكنة.

(5) وجود الحاجات المستمرة للقوى العاملة والكوادر البشرية والموارد البشرية والخبرات والكفاءات الإدارية.

وبالرغم من وجود هذه الأسباب والتداعيات والعوامل الأنفة الذكر ووجود بعض الإيجابيات إلا أن التطور التكنولوجي والتطور العلمي في الشركات أدى إلى تدهور هذا النظام البيروقراطي ووجود بعد عن تطبيق الفكر الإداري البيروقراطي في إدارة الموارد البشرية.

ثانياً: الدخول في مرحلة تطبيق تجارب العلاقات الإنسانية وتنمية الاحتياجات والرغبات الإنسانية والنفسية وتوجيه الأفراد بما يخدمهم ويطورهم وينميهم ويعمل على رفع مستوياتهم العلمية فكان ذلك كنموذج هو تقديم مشورات نفسية واستشارات يطلبها الموظفون والإداريون أو يبادر بها الناصحون والمدراء لتعديل وتقويم وتغيير النتائج السلبية إلى نتائج إيجابية.

فكان ذلك تجربة مرت بها بعض مصانع أمريكا والولايات المتحدة الأمريكية إذ قلموا بالتركيز على الاهتمام بالجانب الإنساني والنفسي والسلوكي للأفراد والموظفين والعاملين فقاموا بتحسين المصانع ووضع موظفين لطيفين وموظفات سكرتيرات ومديرات يعملن على تلطيف الأجواء الداخلية للمنشآت والشركات لخلق جو من التواؤم النفسي للموظفين إضافة إلى تحسين الإضاءة للغرف والمصانع والمكاتب الإدارية والعمل على الاهتمام بالجوانب التي تؤدي إلى زيادة الإنتاج من باب التركيز على الدراسات والمجالات النفسية والبيئية المحيطة بالموظفين والعاملين والأفراد والإداريين.

فأدى ذلك إلى زيادة الإنتاجية وشعور الأفراد بتميزهم وبانتمائهم إلى منشآت ومصانع وشركات راقية تقدم خدمات جيدة كما تعني بالموظفين والإداريين والعمالة المنتسبة إليها.

كما أدى ذلك إلى زيادة الإنتاجية من أيادي العاملين والموظفين والعاملين والأفراد العاملين في المنشآت بسبب تحسن الظروف البيئية الداخلية للشركات والمنشآت وكان ذلك بسبب الاهتمام بتنمية العلاقات الإنسانية ورفع معنويات الأفراد العاملين بطرق نفسية واجتماعية حديثة.

ثالثاً: الدخول في المرحلة الثالثة من مراحل تطور إدارة الموارد البشرية والتي تركز على المرحلة الوسيطة من بين عدة مراحل وتطورات إدارة للموارد البشرية فتم للتركيز على تطوير وتحديث وتجديد الديناميكية والإستراتيجية والطرق والخطط والأهداف الإستراتيجية الإدارية والمتعلقة بالمتغيرات الخارجية والعوامل

البيئية الخارجية كالاهتمام وتطوير بالمتغيرات البيئية السياسية وتعديل القوانين السياسية في الدول ووضع قوانين حكومية خاصة بتحديد ساعات العمل وتحديد المرتبات والمكافآت المالية والحوافز فضلاً عن القيام بعمليات التقسيم والتحديد العملي والوظيفي للمهن الإدارية والحكومية والخاصة وكان ذلك بداية للدخول في مرحلة القطاع الخاص وانتشاره بشكل عالمي، فلقد انتشرت الشركات الخاصة والمنشآت التجارية الخاصة وانتشرت للنقابات وانتشرت الاتحادات والتكتلات التجارية والعلمية مما أدى ذلك إلى حل مشاكل العمل والعمال والموظفين وتحسين الظروف الخارجية في البيئة المحيطة على مستوى خارجي للشركات والمنشآت التجارية والإدارية والاقتصادية والمالية.

رابعاً: الدخول في مرحلة الاهتمام بحاجات الموظفين والأفراد والعاملين في المنظمات الإدارية وذلك بسبب تغير وتطور الأساليب والظروف الاقتصادية وحصول تطور في التكنولوجيا وانتشار في المعلومات في أمور العمل فأدى ذلك إلى الاهتمام بنموذج التركيز على الخصائص الرئيسية لحاجات ومتطلبات الأفراد في البيئات المتغيرة والمتعددة والمتنوعة للمطالب والأهداف.

وكان ذلك التطور والدخول في المرحلة الرابعة وفق أساسين علميين وإداريين تركز عليهما بشكل كامل وهما:

الأساس الأول: ظهور دور كبير لإدارة الموارد البشرية بشكل فعال والمحاولة على حل المشكلات المتعلقة بالكوادر والموارد البشرية واتخاذ القرارات اللازمة الصحيحة لحل المشكلات الإدارية والمالية للخاصة بالموظفين والأفراد والعاملين إضافة إلى ظهور وانتشار ويزور قوانين خارجية تساعد على رفاهية وترفيه وتطوير للموظفين والأفراد والعاملين مع إقامة أنظمة خاصة بالعدل والمساواة بين الموظفين والعمال في القسم الإداري للوحد وضمن الوحدة التجارية للوحدة.

الاساس الثاني: زيادة التركيز على التخصصات العلمية الدقيقة التي يحملها الموظفون والاهتمام بالتقسيم الإداري والمهني والوظيفي للموظفين والإداريين مع الاهتمام من قبل علماء النفس وعلماء الاجتماع بإرضاء الأفراد والعاملين وتحقيق طرق لتطويرهم وتلبية حاجاتهم مع التركيز على زيادة العوائد المادية.

إن الدراسات الأكاديمية للدولية الحديثة في إدارة الموارد البشرية والتي توصل إليها الباحث والكاتب العلمي والمؤلف لهذا للكتاب العلمي والإداري المختص بإدارة الموارد البشرية تشير إلى ما يلي:

(1) ساهمت بعض الدراسات المختصة بإدارة الموارد البشرية في تطوير المستويات العقلية وتنمية الذكاء والتركيز على كيفية سرعة الحفظ وسرعة للبيئة وتقوية الذاكرة لدى الأفراد والموظفين والعاملين.

(2) اهتمام بعض الإدارات في بعض الشركات الدولية والخارجية بتطوير وتنمية المواهب القيادية والتركيز على قيادة الأفراد والموظفين وجمعهم في مجموعات محددة وتخصصات واحدة متشابهة فيقوم القائد للأفراد والذي هو يسمى في عصرنا الحالي عصر التكنولوجيا بمدير إدارة الموارد البشرية كمدير قائد ومراقب ومخطط ومنظم ومنسق لكل متطلبات وأعمال ومهام ولجبات إدارة للموارد البشرية وما يتعلق بالموظفين والعمال بشكل تام.

(3) أظهرت بعض الدراسات التي ساهم في وضعها المؤلف والباحث العلمي بهذا الكتاب أن هناك دراسات مختصة بتطوير أدوات ومعاملات الموظفين وأساليب المعاملات بشكل يواكب للتطورات الإدارية والتكنولوجية الحديثة.

خامساً: مرحلة الدخول في إدارة الأفراد: وهي مرحلة خاصة حديثة أدت إلى الاهتمام بالأفراد للعاملين في الشركات والمنظمات الإدارية المختلفة والعمل على وضع أسس وتطبيق قوانين خاصة بأمور الاختيار والتعيين الوظيفي مع تدريب

وتطوير مهارات وكفاءات وخبرات الافراد والعاملين بشكل يؤدي إلى رفع وتحسين مستوى الشركات مالياً وإدارياً.

سابعاً: مرحلة ظهور وبروز وانتشار الإدارات المتعلقة بإدارة شئون الموظفين وهي إدارة متخصصة في تلبية حاجات ورغبات الموظفين والعمل على حل مشكلاتهم الإدارية والمالية وفق أسس إدارية محددة.

سابعاً: مرحلة التطور التكنولوجي الحديث في أساليب وطرق وخطط وأهداف واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية فأدى ذلك إلى الاهتمام بتحسين النوعية ورفع الجودة وزيادة العوائد من التركيز على تعديل أخطاء الموظفين وتصحيح أخطاء الإداريين وتنمية مواهب الموظفين والإداريين.

ثامناً: وهي المرحلة الأخيرة من مراحل تطور إدارة الموارد البشرية وهي ظهور إدارة حديثة تسمى إدارة الموارد البشرية الحديثة أو ما تسمى ببعض المراجع العلمية والتخصصات العلمية إدارة الموارد البشرية المتقدمة أو الفعالة وهي تقوم بالاهتمام بوضع استراتيجيات تنظيمية كاملة لكل المنظمة والمنشأة الإدارية ترعى ضمن هذه الإستراتيجيات أهداف الموظفين وتحقق التوازن وإحداث الانسجام بين الموظفين والإداريين في مختلف التخصصات ضمن المنشأة التجارية الواحدة.

الفصل الخامس

تحليل ووصف الأعمال والوظائف الإدارية

في إدارة الموارد البشرية الحديثة

إن إعداد وتدريب وتطوير الكوادر والموارد البشرية تعد وظيفة إدارية هامة تقوم بها إدارة الموارد البشرية الحديثة فمن المعطوم أن من أهم واجبات وأعمال ووظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة هو تهيئة الموظفين والإداريين والأفراد العاملين وتدريبهم وتطويرهم والعمل على حل مشكلاتهم مع القيام بتقسيم أعمالهم وتخصصاتهم وفق أسس إدارية حديثة يعتمد ذلك بشكل أساسي على تحليل وصف الأعمال والوظائف الإدارية في إدارة الموارد البشرية الحديثة.

هناك عدة أسس علمية رئيسية تقوم بعمليات التحليل والوصف للأعمال والوظائف الإدارية المتعددة في إدارة الموارد البشرية الحديثة ومن هذه الأسس ما يلي:

- (1) وضع عمليات دراسية خاصة بجمع معلومات متعلقة بالموظفين والأعمال التي يقوم بها للموظفين في المنشآت الإدارية والعمل على تقسيم وتحديد المسؤوليات والمهام والأعمال والوظائف الإدارية وذلك بهدف الوصول إلى نتائج واضحة ومحددة.
- (2) الاعتماد على التخصصات العملية وتحديد المواصفات للأعمال والوظائف وتحليل هذه النتائج من الأعمال والوظائف الإدارية المختلفة.
- (3) التركيز على المباشرة العملية في تنفيذ المهام والأعمال والوظائف الإدارية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الحديثة.
- (4) وضع آليات واضحة لمبادئ وصف وشرح وتوضيح أعمال المنظمات الداخلية والخارجية ليتم معرفة ما هي الأعمال والمهام والوظائف الإدارية التي يقوم بها الموظفون والإداريين والعمال في إدارة الموارد

البشرية بشكل خاص وفي المنشآت بشكل عام وتحديد ما هي الاعمال التي يقومون بها وتحديد ومعرفة الطريقة للتنفيذ العملية للأعمال والمهام والوظائف مع معرفة الأسباب التي أدت إلى اتخاذ وضع مثل هذه القرارات وإصدار توجيهات إلى الإدارة التنفيذية وقيام الإدارة التنفيذية بمباشرة الإشراف والتنفيذ العملي لهذه المهام والوظائف الإدارية.

(5) وضع قائمة محددة بالأهداف التي تسعى إليها المنظمات لتحقيق تطور تكنولوجي وإداري ذلك بالاعتماد على وضع قوانين واستراتيجيات وسياسات خاصة ومتعلقة بالعمل وتحديد مواصفات العمل ومن هم العمال والموظفين الذين يتناسبون وشغل هذه المناصب والوظائف الإدارية.

(6) الاهتمام بالتوجهات التي تسعى إلى تعديل الأخطاء وتقويم الانحرافات في أعمال الموظفين والإداريين.

(7) الاهتمام بالعناصر المدخلة في الأعمال والعناصر المكونة لنتائج هذه الأعمال أي الاهتمام بالمدخلات مع الاهتمام بالحصول على أفضل النتائج ولحسن العوائد المادية.

(8) التركيز على المهمة الوظيفية والأعمال الإدارية التي يقوم بها الموظفين والإداريين.

(9) اختيار موقع نموذجي ومثالي للشركات والمنشآت التجارية والإدارية سواء أكان ذلك في المواقع الداخلية لمكاتب الإداريين ومواقع الموظفين أو في موقع وأماكن المنشآت والشركات بشكل بيئي خارجي يعمل على شهرة هذه الشركة وإدخالها في أسواق ومنظمات دولية وعالمية تعمل على زيادة ثقة الموظفين بأنفسهم وتطويرهم وتنمية مواهبهم وتدريبهم.

10) الاهتمام بالتخصصات الوظيفية والتخصصات الإدارية والتخصصات العلمية في المنشآت التجارية الواحدة مثل وضع مكاتب الإداريين في قسم من أقسام الشركة ومكاتب المالىين والمحاسبين في قسم آخر في نفس الشركة.

11) التركيز على المهنة والوظيفة الإدارية والعملية مع الاهتمام بالمهن مثل مهنة الميكانيك ومهنة المحاسبة ومهنة الصيانة وغيرها من المهن.

12) الممارسة الفعلية والحقيقية والعملية لهذه المهن حتى لا يتم نسيان الخبرات والمعلومات والمهارات لهذه المهن.

المداخل الإدارية لأنظمة التحليل العملي والوظيفي لمهام وأعمال ووظائف إدارة الموارد البشرية:

هناك العديد من المداخل الإدارية التي تعمل على توضيح وتقسيم أنظمة التحليل العملي والوظيفي لمهام وأعمال ووظائف الإدارة المتعلقة بإدارة شؤون الموظفين وإدارة الموارد البشرية الحديثة ومن هذه المداخل الإدارية الحديثة ما يلي:

1) **المدخل الإداري الأول:** يقوم بالاهتمام بمعرفة وإدراك وتحليل الدراسة العملية والميدانية والوظيفية للمنشآت والمنظمات الإدارية المختلفة.

فمن المعلوم أن تطور ونمو وإزدهار وانتشار وظهور وتوسع للمنظمات والشركات بمختلف أنواعها وتخصصاتها تعتمد على الوظيفة الخاصة بها وعلى المهنة العملية المتعلقة بها.

إن للمنظمات والشركات تعتمد في تطوير قوانينها واستراتيجياتها على أسس تطوير ورفع كفاءات وزيادة خبرات الموظفين والإداريين والعاملين.

وهناك حاجة ملحة لتوظيف كوادر بشرية ذات خبرة إدارية وعلمية وذات مستوى مهني ووظيفي من الطراز الأول ليتم تنمية وتطوير وتحديث وإشهار وتوسيع ونمو هذه الشركات والمؤسسات.

وعلى كل حال فإن هناك قاعدة إدارية تركز على ثلاثة أسس في تطوير الشركات ككل وتطوير الكوادر والموارد البشرية بشكل فعال وهذه الأسس الثلاثة هي:

(1) الاهتمام بالحصول على المعلومات وجمع البيانات الصحيحة لتطوير الشركات والمنشآت.

(2) الاعتماد على الموارد البشرية وعلى الموظفين وعلى الإداريين وعلى الكفاءات والخبرات الإدارية من الأيدي العاملة في الشركات على مختلف تخصصاتهم الإدارية والمالية والمهنية والعملية.

(3) التركيز على الأدوات والمواد والآليات حيث تؤدي تطور التكنولوجيا وتطور المعلومات وتطور أنظمة الاستخدام في الأدوات والمواد إلى زيادة الإنتاجية في الشركات كما تعمل على تدعيم وتنمية وتطوير الكوادر والموارد البشرية المختلفة.

إن هذا المدخل الإداري الأول يركز على تحليل ودراسة وتفصيل وتوضيح هذه الأسس الإدارية الثلاثة الموضحة أعلاه والتي يتم اعتماد الشركات عليها بشكل كامل.

(2) **المدخل الإداري الثاني:** وهو المدخل الإداري الذي يهتم بدراسة الأمور المتعلقة بالمواقع العملية والإدارية الداخلية في الشركات والمنشآت الإدارية المختلفة.

فيتم تقسيم هذه المواقع وفق عدة أسس إدارية وهي كما يلي:

1- معرفة ودراسة وتحليل عوامل اتخاذ القرارات الصحيحة والسليمة الخاصة بالتوظيف والخاصة بالتواصل مع الأقسام الإدارية المختلفة نظراً لوجود مسؤوليات متعددة وواجبات إدارية متنوعة وتفاعلات ونشاطات كثيرة اجتماعية تعتمد على التواصل مع الآخرين سواء كانوا موظفين أو

إداريين أو تنفيذيين أو إشرافيين أو ماليين وبما في هذه الشركات من إدارات عليا.

2- التركيز على العوامل المتعلقة بالمهارات الإدارية والمهارات العملية المطلوبة في كيفية استخدام الآلات التكنولوجية الحديثة.

3- الاهتمام بالجهود البشرية المبذولة على مختلف مستوياتها ميدانياً وجهود عملية وجهود بدنية وجهود ذهنية وجهود مهنية مبذولة من قبل الأفراد والموظفين والإداريين والعاملين في الشركات والمؤسسات.

4- التجديد المستمر والتحديث المستمر للآلات والمكتب وما يوجد في داخل هذه الشركات من معدات وأدوات تستخدم في المصانع والوظائف الصناعية المتعلقة بالإنتاج.

5- الاهتمام بتحديد المعلومات وتقسيم البيانات وتوزيع هذه المعلومات والبيانات والأرقام التي تم الحصول عليها وفق جداول وقوائم خاصة منفصلة عن بعضها فالأمور المادية لا يتم خلطها مع الأمور الإدارية.

3) **المدخل الإداري الثالث:** وهو المدخل الإداري الذي يهتم بدراسة خطط واستراتيجيات وصف الأعمال والمهام الوظيفية مع معرفة الطرق التي تنفذ وتطبق فيها الأعمال من قبل الموظفين والأفراد العاملين مع تحديد المسؤوليات والمهام والواجبات المكلف بها الموظفين والإداريين.

4) **المدخل الإداري الرابع:** وهو المدخل الإداري الذي يقوم بالتركيز على مواصفات الأعمال والوظائف الإدارية المتعددة والمتنوعة في الشركات والمنشآت الإدارية والتجارية ويعتمد ذلك بشكل أساسي على المعلومات المتعلقة بتحليل ومعرفة كل الأسباب والأهداف التي يسعى إليها الأفراد والموظفين والعاملين والإداريين في حصولهم على الوظائف الإدارية بمختلف تخصصاتها المالية والإدارية والإشرافية والتنفيذية والعملية وغيرها.

5) المدخل الإداري الخامس: وهو المدخل الإداري الذي يقوم بالتركيز على تحليل الأعمال وتغيير النتائج السلبية وتصحيح الأخطاء وتعديلها.

6) المدخل الإداري السادس: وهو المدخل الإداري المتعلق بوضع أسس واستراتيجيات للأعمال والوظائف الإدارية والمهنية المتعددة وهذه الأسس هي:
أ. القيام بعملية التحليل العملي والتمهيد في التهيئة للدخول في التعملات الوظيفية والإدارية.

ب. الحصول على المعلومات والبيانات ذات الفائدة الصحيحة وذلك بهدف تحديد وضع خطط مستقبلية مبنية على هذه المعلومات والبيانات.

ج. تحديد ووضع ورسم خطط واستراتيجيات تقوم بتوجيه الأفراد وتقديم النصائح والمشورات الإدارية والوظيفية للموظفين والإداريين وذلك لتحقيق النمو والتوسع في الشركات والعمل على زيادة الأرباح مع التركيز على تطوير الكوادر الوظيفية وتنمية الخبرات الإدارية.

د. الاعتماد على كيفية الحصول على رضا الموظفين والعمال والإداريين مع إحداث انسجام وخلق جو من التوائم الوظيفي والعملي بين الموظفين والإداريين سواء في البيئة الداخلية للشركات أو على مستوى البيئة الداخلية في الشركات والمؤسسات.

هـ. العمل على السيطرة على الأوضاع المتغيرة والمتطورة لإحداث تطور وتجديد في الأعمال والوظائف والمهام الإدارية المتعددة.

7) المدخل الإداري السابع: وهو المدخل الإداري الذي يهتم بوضع أسس ومقاييس إدارية معينة لقياس الأعمال والوظائف الإدارية والقيام بعملية التحليل العملي والوظيفي والإداري لها، ويعتمد هذا المدخل على عدة أسس إدارية وهي كما يلي:

أ. وضع استراتيجيات وخطط وطرق خاصة بالعمل وكيفية أداء العمل الوظيفي والإداري وتحديد للمهام الوظيفية والأعمال الإدارية ومعرفة

وتحديد للمسئوليات الإدارية والذي سيقوم بتنفيذها مع إيجاد نظام رقابة فعالة على الموظفين والعمال والتنفيذيين.

ب. إيجاد نظام لتعديل الانحرافات وتقويم الأخطاء وإعادة للنظر في الخطط المسبقة ووضع خطط واستراتيجيات حديثة تعمل على أداء وظيفي ومهني فعال ذو تأثير ونتائج إيجابية فعالة.

ج. وضع قائمة خاصة بدراسة وتحليل الأعمال والمهام والوظائف الإدارية وفيما يلي نموذج إداري خلص قام المؤلف لهذا الكتاب والباحث العلمي بتطبيقه في إحدى الشركات في مدينة أبو ظبي بدولة الإمارات العربية المتحدة إذ كان مديراً لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة خدمية ذات مستوى راقى، فكان هذا النموذج هو على الشكل التالي:

نموذج شكلي لقائمة خاصة بتحليل الأعمال والوظائف الإدارية المتعلقة
بإدارة الموارد البشرية الحديثة:

هذا نموذج إداري خاص بدراسة وتحليل العمل الإداري نرجو تعينته نظراً لاستفادة

إدارة الموارد البشرية في المؤسسة من هذا النموذج:

أولاً: الرجاء القيام بكتابة ماهية العمل الوظيفي الذي يقوم به الموظفون في

المؤسسة؟

.....

.....

.....

.....

ثانياً: ما هو اسم وعنوان العمل الوظيفي؟

.....

ثالثاً: ما هي درجة التقسيم الوظيفي لهذا العمل ؟

.....

رابعاً: ما هو القسم الإداري الذي يندرج تحته هذا العمل الوظيفي؟

.....

خامساً: الرجاء كتابة خلاصة عن العمل الوظيفي وطبيعته وخصائصه ووصف كيفية أداء هذا العمل ولماذا يتم هذا العمل وتحديد الأغراض من هذا العمل؟

.....

.....

.....

.....

سادساً: الرجاء كتابة ما هي المشكلات والعوائق الإدارية والصعوبات التي تواجهك أثناء تطبيق وتنفيذ هذا العمل الوظيفي؟

.....

.....

.....

.....

سابعاً: الرجاء كتابة درجة الأهمية في رأيك بالنسبة لهذا العمل الوظيفي؟

1. 25%

2. 50%

3. 75%

4. 100%

5.

ثامناً: الرجاء كتابة وتسجيل ما هي الأمور الضرورية والاحتياجات التي يتطلبها تنفيذ أو تطبيق هذا العمل الوظيفي؟

1. الرجاء اختيار إحدى قوى الاحتياجات الذهنية:

أ. (نكاء حلا)

ب. (نكاء متوسط)

ت. (ليست مهمة قوة الذاكرة)

2. الرجاء اختيار أحد الاحتياجات في القوة البدنية:

أ. (قوة بدنية قوية)

ب. (قوة بدنية متوسطة)

ت. (ليست مهمة القوة البدنية)

3. مدى توفر السلامة البصرية والسمعية:

أ. (قوة بصرية وسمعية حادة).

ب. (لا يوجد هناك مانع من ضعف في البصر أو السمع).

4. الشكل الخارجي للمتاسب مع الوظيفة العملية:

أ. (هل تحبذ المنظر الجميل)

ب. (ليس مهم لديك المظهر الراقى)

5. المستوى الثقافي الذي يتطلبه العمل الوظيفي:

أ. (دراسة أكاديمية عليا)

ب. (دراسة جامعية)

6. الخبرة العملية التي تتطلبها الوظيفة العملية:

أ. (خبرة إدارية قوية)

ب. (خبرة إدارية متوسطة)

ت. (لا داعي برأيك للخبرة الإدارية)

6. هل يمكن تطوير وتدريب الكفاءة والخبرة الإدارية؟

أ. (نعم)

ب. (لا)

7. ما هي البرامج التي تعمل على تطوير وتدريب ورفع للكفاءات والخبرات

الإدارية لدى العاملين والموظفين والإداريين؟

.....

.....

.....

.....

8. الرجاء كتابة ما هي مواصفات الأفراد العاملين والموظفين والإداريين التي

نراها مناسبة برأيك للقيام بهذا العمل الوظيفي؟

.....

.....

.....

.....

إسم الموظف:..... عنوان للموظف:..... التاريخ / /

الباب الثاني

التخطيط الإداري والاستراتيجي في

إدارة الموارد البشرية الحديثة

وفيه فصلين:

الفصل الأول: مدخل استراتيجي للتعريف بالتخطيط الإداري في إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثاني: استراتيجيات التخطيط الإداري والاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية الحديثة.

الفصل الأول

مدخل استراتيجي للتعريف بالتخطيط الإداري

في إدارة الموارد البشرية

هناك عدة مدخل إستراتيجية للقيام بوضع مدخل إستراتيجي وعلمي متكامل في عملية التعريف والمفهوم وشرح التعاريف وتوضيح المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الإداري والاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية الحديثة، وهي مقسمة وفق أسس إدارية متتابعة كما يلي:

أولاً: ماهية التخطيط الإداري والاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية الحديثة؛

يقصد بمفهوم التخطيط الإداري والاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية الحديثة بأنها هي التنبؤات المستقبلية ووضع الخطط المستقبلية ورسم السياسات وتوضيح الاستراتيجيات في التخطيط الإداري لإدارة الموارد البشرية الحديثة والعمل على تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية الحديثة.

ويتسنى ذلك من خلال دراسة والتفكير الاستراتيجي والتنبؤ بالمستقبل ودراسة التنبؤات التنظيمية لكل المنشأة ودراسة أهدافها وتوضيح إستراتيجياتها المستقبلية والمتعلقة بماهية الموارد البشرية المطلوبة للنهوض بمستوى الشركات والمنظمات الإدارية.

إن مفهوم التخطيط الإداري والاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الحديثة يركز على معرفة دور الشركات والمنظمات الإدارية ومعرفة مستوى عمق ومدى التغلغل في وضع الخطط الاستراتيجية للمنظمة ككل.

فبعد التخطيط للكل والتخطيط الشامل والتخطيط الجزئي والتخطيط التفصيلي والتخطيط للتكتيكي هي عبارة عن مراحل متتابعة لتوضيح خطط وأهداف واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الحديثة في المنظمات الإدارية.

إن الدراسات الأكاديمية الحديثة في إدارة الموارد البشرية تؤكد على أهمية التخطيط الإداري والاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية لما لها من مساهمة فعالة ذات أثر قوي في تقديم خدمات ونصائح وإرشادات للإدارات المختلفة كما تقوم بتهيئة الموظفين للقيام بالأعمال المطلوبة على أكمل وجه وأتمه.

كما تشير الدراسات الأكاديمية الحديثة في إدارة الموارد البشرية على أهمية وضع استراتيجيات خاصة باختيار وتعيين وتوظيف وتدريب وتطوير الكوادر البشرية والموظفين والأفراد.

وفي نهاية هذا المدخل الاستراتيجي المتعلق بتوضيح التخطيط الإداري والاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الحديثة فإننا نركز على أهمية وضع استراتيجيات وخطط على المدى البعيد وعلى المدى المتوسط وعلى المدى القريب مراعين بذلك كافة المتغيرات والمتطلبات والعوامل التي تساعد وتساهم وتؤثر في تطوير المنظمات والمنشآت بشكل عام وفي دراستنا هذه تطوير وتنمية الكوادر والموارد البشرية بشكل خاص.

ثانياً: أهمية التخطيط الإداري والاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية الحديثة:

هناك عدة أهميات للتخطيط الإداري والاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية الحديثة ومن هذه الأهميات ما يلي:

(1) يؤدي القيام بعمليات التخطيط الإداري والاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية الحديثة إلى رفع مستوى المنظمات والمنشآت الإدارية وتحسين عملياتها وزيادة إنتاجيتها وعوائدها المادية.

(2) إن للتخطيط الإداري والاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية الحديثة يعمل على تطوير الأفراد وتدريب الموظفين والعاملين والإداريين في المنشآت والمنظمات الإدارية كما يقوم التخطيط الإداري واستراتيجي على المستويات البعيدة المدى إلى تطوير ورفع كفاءات وخبرات

الموظفين والإداريين كما تساهم في الاستفادة من هذه الخبرات والكفاءات من الموارد البشرية في المنظمات الإدارية.

(3) يقوم التخطيط الإداري والاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية الحديثة بتحقيق توازن عام وإحداث انسجام بين الموظفين والإداريين على المستوى الداخلي في المنظمات والمنشآت الإدارية كما تعمل على ترتيب عمليات التواصل والاتصال بين الموظفين والإداريين والمستويات الإدارية العليا والعامّة والإشرافية والتنفيذية.

(4) إن التخطيط الإداري والاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية الحديثة يساهم مساهمة فعالة ذات أثر قوي في زيادة الموظفين الناجحين ذوي الخبرات الإدارية العليا كما تعمل على توظيف هذه الخبرات في المجالات الخاصة بها بهدف تطوير المنشآت والمنظمات الإدارية.

(5) إن التخطيط الإداري والاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية الحديثة يساعد على توفير الخبرات البشرية والكوادر البشرية التي تتوافق مع احتياجات ومتطلبات التكنولوجيا المعاصرة والحديثة والمستخدمة في النظم الإدارية والأدوات والآلات والمعدات وكل ما يساهم من رفع عمليات الإنتاج وتقديم الخدمات في المنظمات الإدارية.

(6) تعتبر عمليات التخطيط الإداري والاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية الحديثة عاملاً أساسياً لتطوير القوى العاملة وتدريب الأفراد وتنمية مواهبهم ووضع استراتيجيات منطقية بكيفية الاختيار الأمثل والصحيح للموظفين المثاليين وتعيينهم وتدريبهم على أنظمة وأعمال المنشأة الإدارية.

(7) هناك مستويات عليا من التخطيط الإداري والاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية الحديثة وهذه تركز على للمستويات المستقبلية البعيدة

المدى والطويلة الاجل وذلك لوضع استراتيجيات عميقة ومفصلة وشاملة لكل أهداف وأعمال ومهام ومخططات المنشأة والمنظمة الإدارية.

8) وأخيراً تساعد عمليات التخطيط الإداري والاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية الحديثة على توضيح دور التخطيط الإداري والاستراتيجي بالنسبة للمنظمات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة على حد سواء وأي كانت هذه المخططات المستقبلية التي تعمل على تحقيق أهداف المنشأة الإدارية فهي تساهم في رفع وتحسين وزيادة خبرات وكفاءات الموارد البشرية وتطوير المواهب وتنمية الكوادر البشرية في المنظمات والمنشآت.

ثالثاً: العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية الحديثة: القاعدة الإدارية:

هناك عاملين أساسيين يؤثران على إدارة الموارد البشرية الحديثة وهما:

العامل الأول: تأثير البيئة الداخلية على إدارة الموارد البشرية.

العامل الثاني: تأثير البيئة الخارجية على إدارة الموارد البشرية.

الشرح والتوضيح:

العامل الأول: تأثير البيئة الداخلية على إدارة الموارد البشرية:

إن البيئة الداخلية للشركات والمنظمات الإدارية تلعب دوراً هاماً وكبيراً في التأثير على إدارة الموارد البشرية وعلى الموظفين والأفراد والعاملين والإداريين على حد سواء وذلك لما للبيئة الداخلية من أثر قوي يؤثر على عمليات وأعمال ومهام إدارة الموارد البشرية.

فوجود تنظيمات وطرق محددة في عمليات الاتصال والتواصل بين الموظفين والإداريين والأقسام الإدارية والفروع الإدارية المختلفة يساعد هذا التنظيم الإداري في تحديد طرق الاتصال بينهم على زيادة الإنتاج لتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والموارد المادية على حد سواء مع الاستغلال الأمثل للوقت وذلك بهدف

زيادة الإنتاج في المنظمات الصناعية وفي المصانع وكذلك في المنشآت الخدمية التي تقدم خدمات للعملاء بجودة مرتفعة ونوعية جيدة.

كما أن حسن اختيار الإداريين والمشرفين على العمال والموظفين يساعد في تحسين العوامل للنفسية ورفع الكفاءات لدى الموظفين والإداريين كما يؤدي ذلك إلى تنظيم إداري في أعمال ومهام وواجبات الموظفين والإداريين.

هناك عوامل يجب مراعاتها في البيئة الداخلية لإدارة الموارد البشرية ومن هذه العوامل ما يلي:

- 1) يجب مراعاة تأثيرات التعيينات الجديدة للموظفين والإداريين وتدريبهم على الأساليب الفعالة والوسائل المناسبة للتواصل مع الأفراد والعاملين.
- 2) يجب مراعاة دخول ووجود أفراد جدد وموظفين حديثي التعيين في المنظمات بحيث يتم فهم متطلباتهم واحتياجاتهم وحل مشكلاتهم وتدريبهم وتطوير مواهبهم وخبراتهم.
- 3) يجب الاهتمام بإدارة العلاقات العامة لما لها من أثر يربط بين البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية للمنظمة فيجب تعيين مدراء لإدارة العلاقات العامة وموظفين مختصين بإدارة العلاقات العامة يقومون بالتنفيذ الأمثل للمهام والواجبات المكلفين بها كما يقومون بعملية شهرة المنظمات التي يعملون فيها.
- 4) هناك فروع إدارية متعددة ضمن المنظمة الإدارية الواحدة يجب التركيز على طرق الاتصال وآليات التواصل بينها وبين إدارة الموارد البشرية.
- 5) يجب مراعاة عودة بعض الأفراد السابقين والعاملين والموظفين والإداريين الذين كانوا يعملون سابقاً في فترة ماضية في نفس المنظمة فيجب الاهتمام بإعطاء الأولوية لهم كونهم ذو خبرة إدارية سابقة بأنظمة وأهداف وإستراتيجيات للمنظمة.

6) وأخيراً مراعاة عوامل الإجازات وإعطاء فترات العطل للموظفين والإداريين بشكل لا يؤثر على عمل المنظمة.

العامل الثاني: تأثير البيئة الخارجية على إدارة الموارد البشرية:

هناك العديد من العوامل الخارجية التي تقوم بالتأثير على أعمال ومهام ووظائف ولجبات الموظفين والإداريين في إدارة الموارد البشرية ومن هذه العوامل الخارجية ما يلي:

- 1) العوامل السياسية.
- 2) العوامل الاقتصادية.
- 3) العوامل الجغرافية.
- 4) العوامل التسويقية.
- 5) العوامل المتعلقة بأنظمة الجمارك والضرائب.
- 6) العوامل المتعلقة بالمعادلات والتقاليد المتغيرة من مجتمع إلى آخر.
- 7) العوامل التكنولوجية.
- 8) العوامل المتعلقة بأنظمة التجارة الدولية.
- 9) العوامل المتعلقة بقوانين الاستيراد والتصدير.
- 10) العوامل المتعلقة بإدارة المبيعات الخارجية.

الفصل الثاني

استراتيجيات التخطيط الإداري والإستراتيجي

في إدارة الموارد البشرية الحديثة

- هناك العديد من الاستراتيجيات المتعلقة بعمليات التخطيط الإداري الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية الحديثة ومن هذه الاستراتيجيات ما يلي:
- (1) الاستراتيجية المتعلقة بالتنبؤ بالمستقبل ووضع سياسات وأهداف واستراتيجيات خاصة بالتنبؤ بالمستقبل والاستعداد للدخول في المرحلة المستقبلية وتهيئة الموظفين والإداريين للقيام بالمهام الجديدة التي تتطلب مهارة تكنولوجية وخبرات إدارية حديثة ومتطورة تتناسب مع التغيرات والتطورات المستقبلية.
 - (2) الاستراتيجية المتعلقة بالحاجة للخبرات الإدارية المتميزة والتركيز على الموظفين المتخصصين ووضع استراتيجيات خاصة بحاجات المنظمة لمختلف التخصصات الإدارية.
 - (3) الاستراتيجية المتعلقة باستدعاء خبراء دوليين متخصصين في المجالات العلمية المختلفة.
 - (4) الاستراتيجيات المتعلقة بتطوير الموظفين والإداريين والمشرفين المتواجدين في المنظمة وتدريبهم على استخدام الوسائل والأجهزة التكنولوجية الحديثة.
 - (5) الاستراتيجيات المتعلقة بتحديد الاتجاهات المستقبلية للمنظمة وتقدير مدى الاحتياج للموارد البشرية الجديدة.
 - (6) الاستراتيجية المتعلقة بتوظيف أفراد وعاملين جدد.
 - (7) الاستراتيجية المتعلقة بتحديد المستوى الأدنى للمرتبات والأجور ووضع سقف لأنظمة وقوانين إعطاء وتقديم المكافآت والحوافز للمدية.

- 8) الإستراتيجية المتعلقة بتحديد المهام وتوزيع الأعمال على الموظفين والإداريين والإشرافيين والتنفيذيين.
- 9) الإستراتيجية المتعلقة بتحديد الأعمال الخارجية للمنشأة.
- 10) الإستراتيجية المتعلقة بتحديد الأعمال للداخلية في المنشأة.
- 11) الإستراتيجية المتعلقة بتنمية المهارات وتطوير الخبرات لدى الأفراد العاملين.
- 12) الإستراتيجية المتعلقة بالكشف عن نقاط الضعف لدى الموظفين والإداريين والعاملين والإشرافيين والتنفيذيين والعمل على تطويرهم وتدريبهم وتنمية مواهبهم للتغلب على مشكلاتهم وحلها بطرق حديثة.
- 13) الإستراتيجية المتعلقة بتحديد الوظائف الخالية والأعمال للشاغرة في المنظمة.
- 14) الإستراتيجية المتعلقة بإعطاء إجازات وعطل للموظفين ووضع سياسات خاصة بالإجازات ووضع سقف وحد أعلى لها.
- 15) الإستراتيجية المتعلقة بدراسة السوق الخارجية والاحتياجات الخارجية في الأسواق الدولية مع معرفة ودراسة تحليل الأسواق بمختلف أنواعها ودراسة المناطق والبلدان والحدود الجغرافية.
- 16) الإستراتيجية المتعلقة بالاتجاه التعليمي في المنشآت الخدمية التعليمية لإدارة الموارد البشرية مثل تطوير المحاضرين والمدرسين في الكليات المختلفة.
- 17) الإستراتيجية المتعلقة بوضع وتحديد آليات للاتصال والتواصل بين الموظفين والإداريين.
- 18) وأخيراً الإستراتيجية المتعلقة بتطوير القدرات والخبرات البشرية.

الباب الثالث
الاستراتيجيات المتعلقة بمصادر
الإعلان عن الوظائف الإدارية في
إدارة الموارد البشرية

الباب الثالث

الاستراتيجيات المتعلقة بمصادر الإعلان عن الوظائف الإدارية في إدارة الموارد البشرية

هناك العديد من الاستراتيجيات المتعلقة بالإعلان عن الوظائف الإدارية الشاغرة والتي مصدرها إدارة الموارد البشرية في المنظمة ومن هذه الاستراتيجيات ما يلي:

(1) الإستراتيجية التي تقوم بوضع دراسة كاملة عن أماكن الخلل ونقاط الضعف في الشركة.

(2) الإستراتيجية التي تقوم بمعرفة طرق حل المشكلات الإدارية والوظيفية في المنظمة.

(3) الإستراتيجية المتعلقة بترتيب وتنظيم أنظمة جديدة للموظفين الجدد.

(4) الإستراتيجية الخاصة بالأمر المادية للموظفين الجدد.

(5) الإستراتيجية المتعلقة بدراسة المجالات التسويقية والدعائية والإعلانية والترويجية للقيام بعملية الإعلان عن الوظائف الإدارية الشاغرة في المنظمة.

(6) الإستراتيجية التي تقوم بالإعلان عن الوظائف الإدارية للشاغرة في المنظمة.

(7) الإستراتيجية التي تهتم بعملية استقبال الموظفين المتقدمين للوظائف الإدارية المعطى عنها.

(8) الإستراتيجية المتعلقة بآليات وأنظمة وطرق التقديم للوظائف الإدارية الجديدة المعطى عنها.

(9) الإستراتيجية المتعلقة بالمقابلات الشخصية للموظفين المتقدمين لشغل الوظيفة الإدارية المعطى عنها.

- (10) الإستراتيجية المتعلقة بالتركيز على كتابة وملء الاستمارات العملية والوظيفية المتعلقة بكل وظيفة بشكل مستقل.
- (11) الإستراتيجية التي تهتم بمعرفة المستوى التعليمي للموظفين المتقدمين.
- (12) الإستراتيجية التي تهتم بمعرفة الخبرات الإدارية والإشرافية للموظفين المتقدمين.
- (13) الإستراتيجية التي تهتم بمعرفة الأسباب السابقة لترك الموظفين لأعمالهم السابقة وتقديمهم لهذه الوظيفة الإدارية الجديدة المعطى عنها.
- (14) الإستراتيجية التي تقوم بالاهتمام بالمصادر الخارجية عن الإعلان عن الوظائف الإدارية الشاغرة.
- (15) الإستراتيجية التي تقوم بتنسيق الإعلان عن الوظائف الإدارية الشاغرة بأسلوب جذاب للكفاءات والخبرات البشرية.
- (16) الإستراتيجية المتعلقة بأنظمة التقاعد العملي ووضع حد أدنى وسقف للأعمار والمستويات العمرية والفئات المختلفة للموظفين والإداريين.
- (17) الإستراتيجية التي تطبق الطرق الشائعة في الإعلان عن الوظائف الإدارية الجديدة.
- (18) الإستراتيجية الخاصة بالقيام بالإعلان عن الوظائف الإدارية بشكل ينافس بقية المنظمات والشركات التجارية الأخرى.
- (19) الإستراتيجية التي تحدد متطلبات الوظيفة بشكل دقيق.
- (20) الإستراتيجية التي تعمل على اختيار أفضل الوسائل الإعلانية للقيام بعملية للدعاية والإعلان عن هذه الوظائف بأقل التكاليف الممكنة.
- (21) فيما يلي نموذج خاص إعلاني فعال للقيام بعملية الإعلان عن الوظيفة الإدارية الشاغرة وهذا النموذج كما يلي:

هل تريد أن تحقق طموحك المستقبلية ؟

قم بتطوير مواهبك وزيادة خبراتك الإدارية والوظيفية من خلال:

حصولك على مرتب لا يقل عن \$1000 شهرياً

كل ذلك وأكثر من خلال تقدمك على مؤسسة الحريري التجارية خلال أسبوع
من نشر هذا الإعلان مع ذكر رقم الوظيفة المتقدم إليها:

رقم الوظيفة	نوع الوظيفة	المؤهلات المطلوبة	الخبرات المطلوبة
1	مدير إدارة الموارد البشرية	ماجستير في إدارة الأعمال أو إدارة الموارد البشرية	سنتين خبرة في المجال الإداري
2	مدير إداري	بكالوريوس إدارة أعمال	خمس سنوات في مجال الإدارة

22) الإستراتيجية المتعلقة باختيار الموظفين والأفراد والعاملين والإداريين
من ذوي الخبرات والكفاءات الإدارية المتميزة.

23) الإستراتيجية المتعلقة باختيار وتحديد الجرائد والمجلات الدعاية
والإعلانية التي يتم فيها نشر الإعلان عن الوظائف الإدارية الشاغرة.

24) الإستراتيجية المتعلقة بفصل الوظائف المهنية عن الوظائف الإدارية.

25) الإستراتيجية التي تهتم بوضع برامج لتدريب وتطوير الموظفين
والإداريين والعاملين والإشرافيين.

الباب الرابع

استراتيجيات التعيين الوظيفي

في إدارة الموارد البشرية

وفيه فصلين:

الفصل الأول: دراسات طرق الاختيار والتوظيف والتعيين في الموارد البشرية الحديثة.

الفصل الثاني: أنواع الاختبارات للموظفين والإداريين في إدارة الموارد البشرية الحديثة.

الفصل الأول

دراسات طرق الاختيار والتوظيف والتعيين

في الموارد البشرية الحديثة

هناك العديد من طرق الاختيار للتوظيف والتعيين والتي تقوم بها إدارة الموارد البشرية ومن هذه الطرق ما يلي:

(1) وضع إستراتيجية خاصة بالأفضلية للموظفين من ذوي الخبرات والكفاءات الإدارية المتميزة.

(2) وضع إستراتيجية عامة للموظفين والمهنيين بشكل عام من ذوي الاحتياجات الوظيفية لشغل للوظائف المعن عنها.

(3) القيام بدراسة وتحليل أياً من المتقدمين للجدد سوف يحقق نجاحاً كبيراً إذا تم تعيينه واختياره وتوظيفه في الوظيفة الإدارية المعن عنها.

(4) إخبار وإعلام المتقدم والموظف الجديد بآليات وطرق وقوانين وأهداف المنظمة التي سوف يعمل فيها.

(5) تحديد موعد خاص بمقابلة للشخصية الأولية لمعرفة المظهر الخارجي للموظف المتقدم لهذه الوظيفة ومعرفة مدى خبراته الإدارية ومعرفة مستوى ثقافته وتعليمه.

(6) للتركيز على اللباقة والمرونة في الموظفين للجدد.

(7) فيما يلي نموذج خاص باستمارة النموذجية لطلب الالتحاق بالوظيفة المعن عنها:

الرجاء كتابة وملء الاستمارة الوظيفية التالية:

الاسم:

العمر:

الجنسية:

رقم الهاتف:

العنوان:

محل الإقامة الحالية:

الوظيفة المتقدم إليها:

المؤهلات العلمية التي حصلت عليها:

الخبرات السابقة:

سبب رغبتك في العمل معنا:

أسباب تركك للوظيفة السابقة:

المرتب الذي ترغب في الحصول عليه:

التوقيع: / / التاريخ:

فيما يلي نموذج خاص باستمرار مطولة لمعرفة الولاء الوظيفي للموظفين والإداريين:

- (1) س/ ما هو آخر عمل إداري أو وظيفي أو مهني قمت به؟
.....
.....
- (2) س/ ما هو طبيعة العمل الإداري أو الوظيفي أو المهني الذي قمت به؟
.....
.....
- (3) س/ ما هي المهام الوظيفية والإدارية التي تتقنها ؟
.....
.....
- (4) س/ ما هي تصوراتك الذهنية حول تطور هذه الشركة؟
.....
.....
- (5) س/ ما هي تصوراتك حول الفعالية الإدارية لدى المدراء في الشركة؟
.....
.....
- (6) س/ هل أنت راضٍ عن عملك الحالي في هذه الشركة؟
.....
.....
- (7) هل تحب للتغيير ؟ نعم () لا ()

8) ما هي برأيك آليات التغيير و التطوير الإداري في الشركة؟

.....

.....

9) ما هو شعورك تجاه الإداريين والمسؤولين عن القسم الذي تعمل به؟

.....

.....

10) ما هي الإيجابيات التي لاحظتها في الشركة؟

.....

.....

11) ما هي السلبيات التي تنفرك من العمل في الشركة؟

.....

.....

12) ما هي برأيك طرق تغيير السلبيات وحل المشكلات في الشركة؟

.....

.....

13) كيف تخطط لمستقبلك ؟ وما هي خططك المستقبلية التي ستقوم بها؟

.....

.....

14) ما هي الأهداف التي نطمح لتحقيقها؟

.....

.....

الفصل الثاني

أنواع الاختبارات للموظفين والإداريين

في إدارة الموارد البشرية الحديثة

هناك العديد من الاختبارات المستخدمة في عمليات الاختيار والمقابلة الشخصية للأفراد والموظفين المتقدمين ومن هذه الاختبارات ما يلي:

(1) الاختبارات الكتابية والتحريرية التي تكتب جزء من قبل الموظف المتقدم للوظيفة ومن ثم يتم تحليل هذه الاستمارة من قبل مدير الموارد البشرية.

(2) الاختبارات الشخصية والمظهرية للأفراد المتقدمين للوظيفة.

(3) الاختبارات النفسية لمعرفة مدى سلامة نفسيات المتقدمين للوظيفة.

(4) الاختبارات المتعلقة بمعرفة درجة الذكاء والقوة العقلية للمتقدمين.

(5) الاختبارات المتعلقة بمدى الاستعداد لهذه الوظيفة المتقدم إليها.

(6) الاختبارات المتعلقة بمعرفة ميول ورغبة الأشخاص في شغل وظيفة محددة.

(7) الاختبارات المتعلقة بمعرفة سلوكيات وتصرفات الأشخاص والأفراد المتقدمين للوظيفة.

(8) الاختبارات الشفهية للمباشرة أثناء المقابلة الشخصية للموظفين المتقدمين لهذه الوظيفة.

(9) الاختبارات المتعلقة بمعرفة مدى القدرات والخبرات الإدارية للمتقدمين لهذه الوظيفة.

(10) الاختبارات المتعلقة بمعرفة مدى السمات الشخصية والمظهرية في الأفراد المتقدمين للوظيفة.

الباب الخامس
طرق واستراتيجيات التكيف
الداخلي والخارجي للموظفين
والإداريين في الموارد البشرية
الحديثة

الباب الخامس

طرق واستراتيجيات التكيف الداخلي والخارجي للموظفين والإداريين في الموارد البشرية الحديثة

إن من واجبات إدارة الموارد البشرية الاهتمام بالموظفين والقيام بإعداد وتهيئة الأفراد والموظفين والإداريين للقيام بالأعمال والوظائف الإدارية المكلفين بها، فتقوم إدارة الموارد البشرية بتهيئة الموظفين والإداريين وتدريبهم ودمجهم في الأعمال والوظائف الإدارية كما تقوم إدارة الموارد البشرية بمعرفة ودراسة حاجات ورغبات الموظفين والإداريين والقوى العاملة في المنظمات وتعمل على إشباع حاجاتهم وتوفير رغبتهم بطريقة تجعل الموظفين والإداريين في حالة من التكيف والانتماء والانسجام وطبيعة العمل والوظائف الإدارية المكلفين بها.

وهناك عدة أساسيات تركز عليها عملية التكيف الإداري والوظيفي مع البيئة الداخلية والخارجية في إدارة الموارد البشرية ومن هذه الأساسيات ما يلي:

- (1) التركيز على عملية التكيف الاجتماعي للأفراد والموظفين العاملين والاهتمام بعملية خلق الألفة بين الموظفين وجو العمل والبيئة الداخلية التي يعملون فيها.
- (2) استفادة الأفراد والعاملين والموظفين والإداريين من خبرات الأفراد والعاملين والموظفين والإداريين الذين سبقوهم في الأعمال الوظيفية والإدارية في المنشأة ذاتها.
- (3) التركيز على الاستقرار النفسي للأفراد العاملين والموظفين الجدد في المنظمات.
- (4) تهيئة الأفراد والعاملين للقيام بالأعمال الجديدة وتوعية الأفراد والعاملين بالطرق السليمة لتنفيذ هذه الأعمال وتعريف الأفراد والعاملين بأهمية النتائج الإيجابية العائدة من التنفيذ الصحيح لهذه الأعمال.

- (5) جعل الموظفين والأفراد والعاملين والإداريين في مرحلة جيدة من التعمق في الواقع العملي المحيط بهم وتفهيمهم كيفية سير الأمور في المنشأة الإدارية.
- (6) التركيز على إبداع الموظفين وذلك من خلال تشجيع الأفراد العاملين على عمليات التطوير الإداري في المنظمة التي يعملون بها.
- (7) التركيز على عملية تقييم الأداء العملي للأفراد وإيجاد طرق مراجعة للخطط والأهداف والأعمال والمهام التي يقومون بها مع إيجاد نظام رقابة فعالة على الموظفين.
- (8) الاهتمام بالاستقرار التنظيمي حيث أن التكيف يزداد كلما كانت المنظمة مستقرة.
- (9) علاج وحل مشكلات الموظفين والعاملين والإداريين وتوفير متطلباتهم ورغبتهم مما يؤدي ذلك إلى الرضا الوظيفي والولاء للشركة التي يعمل فيها الموظفون.
- (10) إعداد برنامج تدريبي يهتم بكيفية جعل الموظفين الجدد يتكيفون وبيئة العمل الداخلية بالمنظمة.
- (11) إعلام الموظفين بأهداف المنشأة والعمل على تحقيق أهداف المنظمة ككل.
- (12) عدم عزل الموظفين والأفراد العاملين عن الأعمال التنفيذية التي يقومون بها فإن عملية التكيف تزداد في حالة وجود تواصل واتصال ميداني مباشر بين الموظفين والأعمال التي يقومون بها.
- (13) إتاحة الفرصة لجميع الموظفين والأفراد العاملين الذين يراد ضمهم وإدخالهم في برامج التكيف الاجتماعي والتكيف العملي في المنشأة مما

يؤدي ذلك إلى مشاركتهم في هذه البرامج كما يساهم ذلك في التواصل المباشر في بيئة اجتماعية داخلية بين الأفراد والموظفين والإداريين.

(14) توفير خبرات إدارية متميزة من المرشدين والموجهين للقيام بعملية الإرشاد والتوجيه وتقديم النصائح للموظفين في المنشأة الإدارية.

الباب السادس

طرق واستراتيجيات تدريب

الموظفين والإداريين والعاملين في

إدارة الموارد البشرية الحديثة

وفيه ثلاثة فصول:

الفصل الأول: عمليات تدريب الموظفين والإداريين في إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثاني: شروط ومواصفات مدراء وموظفي إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثالث: القيادة الإدارية والتوجيهية والإشرافية في إدارة الموارد

البشرية.

الفصل الأول

عمليات تدريب الموظفين والإداريين

في إدارة الموارد البشرية

إن عملية تدريب الموظفين والإداريين والعاملين في إدارة الموارد البشرية تساهم في القضاء على نقاط الضعف التي يعاني منها الموظفون والإداريون والعاملين كما تعمل على تقويتهم ورفع مستوياتهم العلمية والثقافية، ولأجل ذلك كانت هناك استراتيجيات متعلقة بتدريب الموظفين والإداريين والعاملين في إدارة الموارد البشرية الحديثة ومن هذه الاستراتيجيات ما يلي:

(1) الإستراتيجية الخاصة بتكليف الموظفين والأفراد العاملين بالمهام والأعمال والواجبات التي سوف يقومون بها وفقاً لما تحدده الإدارات العليا في المنظمة وذلك بهدف زيادة كفاءة وتطوير مهارة الأفراد العاملين ومعرفة نقاط ضعفهم وتطوير مهاراتهم.

(2) الإستراتيجية التي تعمل على إكساب الأفراد والعاملين والموظفين العلوم الحديثة والمعارف والأفكار الضرورية لتنفيذ الأعمال وتجهيزهم وتدريبهم على استخدام وسائل جديدة بطرق حديثة للألات التكنولوجية المتطورة في المنظمات.

(3) الإستراتيجية المتعلقة بتدريب الأفراد والعاملين والموظفين تدريباً عملياً لزيادة خبراتهم العلمية والعملية بشكل فعال.

(4) الإستراتيجية المتعلقة بتحديد ووضع سياسات خاصة بالبرامج التدريبية لتدريب الأفراد العاملين والتركيز على تشجيع الموظفين والأفراد على الدخول والالتحاق في هذه البرامج التدريبية.

(5) الإستراتيجية المتعلقة بوضع برنامج للتعليم والتثقيف في مجال المعلومات العامة الإدارية والمالية والاقتصادية والسياسية وغيرها.

6) الإستراتيجية المتعلقة بتنفيذ البرنامج التدريبي النظري إلى تطبيق ميداني عملي لاكتشاف الأخطاء والعمل على تصحيحها وتحديثها.

7) الإستراتيجية المتعلقة بتجزئة البرامج التدريبية للموظفين والعاملين إلى عدة أجزاء كجزء مختص ببرنامج تدريبي بالإداريين والجزء الآخر بالموظفين والعاملين.

8) الإستراتيجية المتعلقة بخطوات ومراحل إعداد البرامج التدريبية للموظفين والإداريين لإدارة الموارد البشرية وهذه الخطوات والمراحل كما يلي:

أ. الخطوات الأساسية في إعداد برامج التدريب.

ب. تحديد ومعرفة الحاجات الأساسية والضرورية ونقاط الضعف لدى الأفراد والعاملين والموظفين والإداريين.

ت. وضع أهداف محددة والعمل على تحقيقها من تنفيذ هذه البرامج التدريبية للموظفين.

ث. تحديد محتوى البرامج التدريبية والمواد التدريبية والوسائل التدريبية بشكل يعمل على تطوير الأفراد والعاملين والإداريين.

ج. تشخيص ومعرفة وتحديد المشكلات التي يواجهها الموظفون والإداريين والعمل على إيجاد برامج تدريبية تقوم بحل هذه المشكلات.

ح. توفير معدات وأدوات وآلات حديثة وتدريب العاملين عليها.

9) الإستراتيجية المتعلقة بطرق تدريب الأفراد والموظفين والعاملين ومن هذه الطرق ما يلي:

أ. إعداد برنامج تدريبي متكامل لتدريب العاملين والموظفين في المجالات الإدارية والمالية والاقتصادية.

ب. إعداد برنامج تدريبي خاص بالمهنيين في المجالات العملية والمهنية.

ت. إعداد برنامج تدريبي خاص بالحسابات المالية.

- ث. إعداد برنامج تدريبي يعمل على تطوير مهارات الموظفين بأكبر قدر من الفائدة الممكنة مع أقل التكاليف المصروفة والمنفقة على هذا البرنامج.
- ج. إعداد برنامج تدريبي خاص بالتعليم وتثقيف الموظفين بطريقة تنفيذ الأعمال وكيفية ممارسة المهن المختلفة.
- ح. إعداد برنامج تدريبي خاص بالصناعيين وبرامج التكريب الصناعي الخاص بالمنشآت الصناعية والإنتاج السلعي.
- خ. إعداد برنامج تدريبي خاص بتوجيه وإرشاد الموظفين والإداريين والعاملين بشكل عام عن كل ما يتعلق بالأعمال والوظائف الإدارية والمالية والمهنية والعملية.
- د. تدريب العاملين والموظفين من خلال تعيين مساعدين إداريين للمدراء مما يعمل على تكريب المساعدين الإداريين وتعريفهم بالوظائف الإدارية للمدراء.
- ذ. نقل الموظفين والأفراد العاملين داخل المنظمة للوحدة من قسم إلى آخر وذلك بهدف تكريبهم وتثقيفهم وتنمية مواهبهم على مختلف المجالات والتخصصات في المنظمة الواحدة.
- ر. وأخيراً إعداد برنامج تدريبي ثقافي وتعليمي يعتمد على إلقاء المحاضرات النظرية وإيجاد برامج علمية مختلفة.

الفصل الثاني

شروط ومواصفات مدراء وموظفي إدارة الموارد البشرية

هناك عدة شروط وصفات وخصائص هامة يجب توفرها في موظفي ومدراء إدارة الموارد البشرية ومن هذه الشروط والخصائص المتعلقة بعمل مدراء وسكرتارية وموظفي مكاتب وإدارات الموارد البشرية وشؤون الموظفين والأفراد العاملين ما يلي:

1- التنفيذ العملي لكل المهام الإدارية الموكلة إليهم من قبل المدير العام والمدراء الآخرون المسؤولون عن الوحدات الإدارية والأقسام الإدارية المختلفة.

2- تنظيم وترتيب وتنسيق الأعمال ومراعاة ترتيب الأولويات في ترتيب جدول الأعمال.

3- تحديد وترتيب مواعيد المقابلات والزيارات ولللقاءات مع للتنسيق بينها ومراعاة الأوقات المناسبة للمقابلات والمراجعات وذلك لضمان إنجاز أكبر قدر ممكن من الأعمال دون هدر الوقت والمال من غير فائدة.

4- حفظ المستندات والأحفظات بالملفات والمعاملات بشكل واضح وسليم ووفق ترتيب مكتبي معين يعين على سرعة الحصول على المقصود بشكل سهل وسريع.

5- إعداد التقارير الإدارية الهامة والخاصة بالعمل وآخر تطوراتها ومامي المشكلات التي تواجه المنشأة وطرق حلها بشكل لائق إداري وبأسلوب علمي راقى.

6- الرد والإجابة على الرسائل الواردة ومتابعة الطلبات القائمة ومتابعة إنجازها وتنفيذها والرد على رسائل البريد الإلكتروني والفاكس.

7- كتابة وطباعة التقارير الإدارية والمراسلات التجارية وتجهيز الرسائل الإدارية المطلوبة وإعداد الطلبات التجارية.

8- الإشراف على الأقسام الإدارية المختلفة ومتابعة الأنشطة التجارية والإدارية في مختلف الوحدات والإدارات.

9- إستقبال الزبائن إن كانت المنشأة تجارية وإنتاجية سلعية ربحية ومادية فيتم استقبالهم بكل ترحيب وسرور وأريحية مع حرص تام على التعاون معهم بصنق ووضوح.

10- إستقبال العملاء للمنشآت والمنظمات والهيئات الخدمية والعمل على إستقبال وتنفيذ مقترحاتهم وآرائهم التجارية والإدارية وذلك من أجل السعي للتطوير والتقدم والسعي إلى النهوض بالمنشأة وجعلها أكثر قوة ورسوخا وعمقا.

11- معرفة كيفية التعامل مع الآلات والأجهزة المتطورة والطابعات والفاكس.

12- تنفيذ طلبات المدير العام ومتابعة المدير العام في المواعيد القادمة والعمل على تذكيره بها مسبقاً وتهيئة الظروف المناسبة للعمل.

13- أن يكون مدير وموظفي إدارة الموارد البشرية على مستوى علمي وثقافي يتناسب مع طبيعة العمل الموكل إليه.

14- أن يكون مدير إدارة الموارد البشرية حسن المظهر ويحافظ على أناقته ويجسد اختيار نوعية الملابس بحيث تكون متناسقة الألوان والشكل، ولا يعني ذلك بالضرورة أن تكون هذه الملابس من النوع للغالي الثمين وإنما يفضل أن تكون بسيطة في تكاليفها جيدة في مظهرها.

15- أن يكون مدير وموظفي إدارة الموارد البشرية أثناء كلامهم ذا صوت واضح ومسموع فالصوت المنخفض قد يربك سامعيه وربما ترتب عليه حدوث سوء فهم في بعض الأحيان، وكذلك بالنسبة للصوت العالي إذ يؤدي إلى الإزعاج ويترتب عليه نتائج سيئة.

16- أن يكون المدير والمسؤول في إدارة الموارد البشرية متمتعاً بقسط من الكياسة واللباقة بأن يتفهم مطالب رئيسه وأن يكون لبق في التعامل معه ابتداء من استئذانه قبل الدخول عليه وحتى استئذانه بالانصراف حين انتهاء دوائمه.

17- أن يكون مدير الموارد البشرية لطيفاً في كلامه مؤدباً في أخلاقه راقياً في تعاملاته ومهذباً في سلوكه وتصرفاته.

18- أن يكون المدير والموظف في إدارة الموارد البشرية لبقاً مجاملاً حسن الأخلاق طاهر النية صافي القلب صادق التعاملات مع العملاء والزبائن الآخرين.

19- أن يكون المدراء والموظفون والمسؤولون صادقون في كلامهم وتعاملاتهم لطيفين ومهذبين غير غليظين ولا شديدين ولا متعصبين أو عصبيين.

20- أن يكون مدير إدارة الموارد البشرية نظيفاً في مظهره لائقاً في ملبسه جيداً في مظهره زكياً في راحته جميلاً في مظهره وشكله.

21- أن يكون المدير ونائبه على مستوى عالي من الثقافة والعلم وتحصيل المعلومات.

22- أن يكون مدير وموظفي إدارة الموارد البشرية على مستوى جيد من الذكاء والقدرة على فهم الأمور وتحليلها وتفسيرها تفسيراً جيداً وإدراك الأمور ومعرفة طرق الحل للمشكلات الإدارية والمالية التي تحيط بالشركة أو بالمنشأة أو بالأشخاص كذلك.

23- أن يكون مدير إدارة الموارد البشرية رشيقاً في تحركاته نشيطاً في إنجازاته مبدعاً في أسلوبه وأفكاره وأطروحاته.

24- أن يكون المدير في إدارة الموارد البشرية حريصاً على المعلومات الخاصة بالشركة أو المنظمة أو الهيئة الإدارية التي يعمل بها.

25- أن يكون المدير صبوراً حليماً ذو قلب واسع وحلم ملحوظ وظاهر.

26- أن يكون متفهماً للأمور والمشكلات ومبادراً لتوجيه التحذيرات للمدراء من وجود منطقة خطر ما في وحدة ما أو قسم إداري معين.

27- يجب ان يكون مدير إدارة الموارد البشرية من ذوي الشخصيات القيادية: فيجب عليهم أن يتحوا بالصفات القيادية مثل: القوة المادية والقوة العلمية والفكرية والذكاء والإبداع والتحمل والقدرة على التخطيط والصبر والكرم والشجاعة والإقدام والعلم والإخلاص والصدق والتواضع والتأني والحزم والتعامل بالحكمة الإدارية وبالعقل والتخلي عن التعامل بالعواطف والمشاعر والأحاسيس.

28- يجب على المدراء أن يكونوا قادرين على القيام ببناء وتكوين فريق عمل كامل متكامل متعدد ومتكون من العديد من الخبرات والموارد البشرية الجيدة والكفاءة.

29- القدرة على تكوين فريق عمل مناسب، وبناء فريق عملي جيد، مكون من العديد من الكوادر البشرية المناسبة.

30- الإبداع: فإن من أهم خصائص ولجبات المدير التنفيذي الذي يعمل في إدارة الموارد البشرية هو القدرة على الإبداع والخروج من المألوف وتحليل الأمور بشكل صحيح والإبداع في القضايا الإدارية والتوصل إلى الحلول المناسبة بقدرة فائقة وعالية مع القدرة على الخروج بنتائج جديدة تختلف عن الأنماط والأساليب والوسائل والأهداف والغايات والحلول السابقة والنتائج الماضية.

31- إتقان إستخدام تطبيقات علم البرمجة اللغوية العصبية وعلم النفس والتمكن العلمي الجيد من علم الإبداع وعلم الإقناع ومعرفة كيفية الإقناع وكيفية الحوار والنقد البناء الإيجابي وكيف يمكن التأثير في العقول وطرق ووسائل وأساليب غسيل الدماغ البشري والطرق الحديثة في الإقناع وتعلم وسائل وتطبيقات وأنماط وقواعد علم الإحياء وعلم البرمجة اللغوية العصبية مع دخول دورات خاصة في مجال علم البرمجة اللغوية العصبية وتعلم كيفية الإبداع بواسطة علم البرمجة اللغوية العصبية وكيف يمكن الإقناع والتعامل مع العقول البشرية وكيفية التفكير بطرق علمية عميقة وكيف يمكن التسويق القوي والمؤثر والمباشر كل ذلك من خلال تعلم وتطبيق طرق وقواعد علم البرمجة اللغوية العصبية.

32- القدرة على التغيير والقدرة على التعديل والمراجعة الدقيقة للنظمة والقرارات والقدرة على تغيير المستوى الحالي والرقى بالمستوى العلمي والخدمي والتجاري للشركات أو المنظمات الإدارية.

33- يعد التغيير إلى الأفضل وكيفية التطوير والبحث عن الطرق الحديثة في التجديد والتحديث وزيادة الدخول والعوائد والأرباح وإنتشار السمعة الطيبة للشركة والمنظمة من أهم أعمال وواجبات ومهام ووظائف مسؤولي ومدراء إدارة الموارد البشرية.

34- الإلتزام بالمبادئ وبالقيم والقواعد الأخلاقية مع الإلتزام بالنظمة ولوائح وقوانين الشركة والإدارات العليا، فإن من أهم واجبات ووظائف وأعمال المدراء والموظفين في إدارة الموارد البشرية هو الإلتزام بالأخلاق الإدارية العليا والسمع والطاعة لكل أوامر رئيس مجلس الإدارة والمدير للعلم والمدير المالي والمدير التنفيذي ورؤساء الأقسام عدم إفشاء الأسرار والإلتزام بالقواعد الإدارية واللوائح وحث الموظفين على إتباع الأنظمة واللوائح والقوانين الإدارية.

35- إستخدام مبادئ التقسيم الإداري للوحدات والفروع والأقسام ووضع اللوائح الخاصة بالترتيب الإداري والتنظيم العملي وتوضيح وتفصيل مبادئ التخصصات الوظيفية وطرق عملها.

36- الإهتمام بالجانب العلمي والحث على الرقى في سلم العلم ومتابعة المعلومات والحصول على المعلومات والتقارير كاملة والإعتماد على الخبراء والمختصين من العلماء والمفكرين في وضع خطط عمل للشركات وتوضيح برامج وأهداف المنشآت.

37- الإهتمام بالجانب البشري والسعي إلى إيجاد موارد بشرية جيدة وكفوءة ذو خبرات عالية وقوية في المجال الإداري والعملي والحصلي والتحليلي والإبداعي.

38- تخصيص إدارة خاصة بالموارد البشرية وتعيين مدير خاص بقسم الموارد البشرية والإهتمام بالموارد البشرية وذلك لصقل مهارات وخبرات الموظفين.

39- تحديد قسم التدريب والتطوير وتوفير مكان وقسم خاص بالتدريب والتطوير للموارد البشرية والسعى إلى الرقي بمستوى الموظفين.

40- وضع خطط علمية وتدريبية خاصة بالتدريب والتطوير وإقامة دورات خاصة وعقد ندوات ومؤتمرات علمية خاصة بمجال التدريب والتطوير الإداري والمالي والوظيفي والعملية.

41- التفويض الإداري الرسمي وإصدار قرارات رسمية تهدف إلى تفويض موظفين وأفراد إلى القيام بالأعمال الموكلة إليهم وتحديد نظام للرقابة والمتابعة الإدارية وتعديل السلوك الإداري وتغيير القرارات الوظيفية.

42- إن أكثر ما يجب التركيز عليه في مهارات التنفيذ العملي في إدارة الموارد البشرية هو الإهتمام بمجال القوة الإدارية والحزم الإداري في مجال الأعمال الإدارية.

43- إن أكثر ما يهتم به المدراء للأقسام ومدراء الفروع والمدراء التنفيذيون هو مجال الأفكار وترتيب الأفكار والإهتمام بالمعلومات الحديثة والجديدة والحرص على تلقي ومتابعة آخر المستجدات الإدارية والأنظمة واللوائح والقوانين والمنح والقواعد الإدارية والسجارية الداخلية والخارجية مع التركيز على إثارة الفكر وإعمال العقل ولزوم الحكمة الإدارية وإتخاذ القرارات الإدارية المناسبة.

44- إن إدارة المعرفة لهي من أهم مجالات وتخصصات العلوم الإدارية والتي يعتمد عليها المدراء والموظفين كما أن المدراء والتنفيذيين لا يستطيعون أداء عملهم إلا بواسطة الإعتماد على المعرفة وكيفية تنظيم وإدارة المعرفة وهذا من أسس ومتطلبات ووسائل إدارة الموارد البشرية الحديثة.

45- إن الإدارة بالافتكار تعد من أبرز الطرق التي يستخدمها الموظفون والمدراء وذلك لممارسة أعمالهم في ظل أسس ومبادئ حديثة.

46- الإهتمام بالإدارة العليا، والإدارة العامة، والإدارة المالية، والإدارة التنفيذية والإشرافية، وإدارة للموارد البشرية، وإدارة للتدريب والتطوير، وذلك وفقاً لما هو مرتب ومخطط ومنظم له بكل تناسق وتنظيم علاقات فيما بين الأقسام والإدارات المختلفة.

47- فهم وإستيعاب المعاني المقصودة من تطبيق عمليات الإدارة وآليات التنظيم الإداري والعملية مع الإخلاص للإدارات والولاء الوظيفي للأقسام والوحدات الإدارية المختلفة.

48- أن يتمكن موظفو إدارة الموارد البشرية من علم الإدارة وأن يطبقوا قوانين وأنظمة علم الإدارة وأن يكون المدراء ماهرون ومبدعون في تخصص ومجال علم الإدارة.

49- أن يفرق المدراء بين فروع وتخصصات علم الإدارة فيجب التركيز على إدارة الأعمال وعلى الإدارة للعلماء وعلى إدارة الموارد البشرية وإدارة التسويق وإدارة الأزمات.

50- أن يحدد المدراء العمليات الإدارية والقوانين الإدارية والأنظمة للعلماء وللوائح الخاصة بالأعمال الإدارية وتقسيم وتوضيح العمليات الإدارية.

51- تحديد ومعرفة وتوضيح الوظائف الإدارية والأقسام الإدارية والفروع والوحدات الإدارية ووضع أنظمة ولوائح لذلك.

52- يجب معرفة وتحديد ما هي خصوصيات وأعمال الإدارات كل على حدة فيتم تحديد لوائح وأعمال وأنظمة خاصة بكل إدارة وقسم وفرع وتخصص ووحدة ومكتب وموظف.

53- الإلتقان والإبداع وللتمكن من العلوم الإدارية والعلوم الحديثة والعلوم المعاصرة كعلم النفس وعلم البرمجة اللغوية العصبية وعلم الإقناع وعلم الإيحاء

وعلم التسويق الدولي والعالمي المعاصر وعلم التجديد الفكري والتطوير الإداري والتنمية الذاتية والتنمية البشرية.

54- معرفة الأسرار العملية للخطط وكيفية وضع الخطط وتحديد الأهداف وترتيب الأولويات.

55- القدرة على صياغة ووضع خطة علمية وعملية ومالية وتدريبية وتجارية ووظيفية وإدارية والتمكن من تخطي الصعوبات والقدرة على مواجهة العقبات الإدارية والمالية.

56- تحديد الأعمال وتوزيع الوظائف وتقسيم المهام الإدارية ووضع أنظمة خاصة للرقابة والمتابعة والإشراف والتنفيذ والمتابعة.

57- القدرة على إستلام إدارات عليا وإدارات مشاريع وإدارات أقسام وإدارات هيئات ووحدات إدارية مختلفة.

58- قيام المدراء وموظفي إدارة الموارد البشرية بوضع البرامج والخطط وتحديد ومعرفة الموارد المالية وتحديد المواعيد العملية لبدء تنفيذ المشاريع وتاريخ الإنهاء منها.

59- للقدرة على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة والمرونة في تعديل بعض الخطط والأهداف.

60- ترتيب الأولويات وتحديد الأهداف والبدء في العمل وتنفيذ الأعمال وتطبيق القوانين الإدارية.

61- القدرة على التخطيط الإستراتيجي ووضع وصياغة خطة مكونة من عدة إتجاهات ومراحل وخطوات تبين مدى دقة العمل الوظيفي والإداري الذي نحن فيه.

62- للقدرة على تحليل الأمور وحل المشكلات وتخطي العقبات ورفع التقارير والحصول على المعلومات وللتنبؤ بالمستقبل وما يمكن أن يحدث.

63- التخطيط الإداري والقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي وصياغة الأهداف ووضع الخطط المستقبلية.

64- للتنظيم الإداري وتنظيم الأعمال وترتيب المهام والواجبات وتنظيم الوحدات والأقسام والفروع الإدارية وتعيين الموظفين وتثبيت الموارد البشرية والإهتمام بهم.

65- تخصيص مجال للإهتمام بعمليات المراجعة والمتابعة والتغيير والتعديل الإداري والوظيفي.

66- تحديد الأولويات وتنظيم الأعمال وتوزيع الأدوار.

67- تنظيم المكاتب الإدارية والأعمال الوظيفية.

68- وضع أنظمة خاصة بالتوجيه وإصدار الأوامر ومعرفة اللجان التنفيذية واللجان الإشرافية.

69- تحديد طرق ولوائح خاصة بأساليب ووسائل وأهداف الإتصال الفعال والتواصل البناء وكيف يمكن حفر الهمم في نفوس الموظفين.

70- القيام بالعمل بشكل مباشر وتنفيذ الأعمال بشكل واضح ومتابعة تنفيذ الأعمال.

71- تحديد ووضع لوائح خاصة بالرقابة الإدارية الجيدة والناجحة والكفاءة في ظل معالم الإدارات الحديثة والمعاصرة.

72- القيام بعمليات التغيير والتعديل والتبديل من الخطط والأهداف والقرارات الإدارية والوظيفية على حد سواء.

73- معرفة أسباب المشكلات ومعالجة المشكلات وحل الصعوبات وتخطي العقبات وإيجاد نظام وقائي للتخلص من المشكلات وللتنبؤ بالمصاعب والمتاعب الممكنة الحدوث.

74- تخصيص وتحديد أقسام ومدراء وموظفي الإدارات المختلفة من الإدارة العليا، والإدارة العامة، والإدارة المالية، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة التسويق،

وإدارة التدريب والتطوير، وإدارة الإنتاج، وإدارة الخدمات، وإدارة المشتريات، وإدارة المخازن، وإدارة العلاقات الخارجية والعلامة، والإدارة الإشرافية والتنفيذية.

75- القدرة على صنع إجتمع إداري ناجح للموظفين والمدراء في الأقسام المختلفة.

76- تحديد جهة خلسة في إدارة الموارد البشرية لمتابعة الإجتتماعات وتكون مسؤولة عن إدارة الإجتتماعات.

77- تطوير الموارد البشرية وتحسين مستواهم العملي والعلمي والثقافي وتنقيفهم في أمور وقضايا ووسائل الإبداع والإقناع ومهارات العرض والإلقاء وكيفية الإستماع المثالي والجيد وكيفية النقد البناء وأسس الحوار الهادف.

78- معرفة خصائص وأسرار ومهارات إتخاذ القرارات ومعرفة وتحديد الجهات المسؤولة عن إتخاذ القرارات.

79- الإتقان العملي في إستخدام الحاسوب والأجهزة الإلكترونية الحديثة.

80- اللتمكن من علم النفس والغوص في أعماق وخصائص علم البرمجة اللغوية العصبية والتفكير الإبداعي وكيفية للتأثير في العقول البشرية ومهارات الإقناع وأسرار الدماغ البشري.

81- وضع وتكوين وبناء فريق عمل متكامل ومتعدد ومتنوع ينقسم إلى عدة وظائف وأقسام وفريق عمل لحل المشكلات وفريق عمل لجمع المعلومات وفريق عمل للتطوير الإداري والعملي وفريق للعلاقات الخارجية وفريق للتسويق المحلي وفريق للمراسلات للتجارية وفريق للدراسات والاستشارات وفريق آخر للتطوير والتدريب.

82- الإهتمام بإدارة المعرفة والحصول على المعلومات وكيفية تنظيم المعلومات وترتيب وتنسيق المعلومات وكيفية للحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات وكيفية الإستفادة من المعلومات.

83- الإهتمام بالجانب البشري وتطوير الموظفين والرقى بمستوى الافراد العاملين.

84- النقد الإيجابي البناء والهلاف والقدرة على التفكير الإبداعي والوصول إلى معلومات وحلول جديدة مبتكرة.

85- التواصل المستمر والبناء والفعال مع الموظفين والإداريين والعملاء والزبائن.

86- الترتيب في الأفكار والتعامل بالعقل والحكمة والبعد عن العواطف والأهواء.

87- تشجيع الموظفين وإتباع نظام المكافآت والحوافز.

88- إستخدام لجان للتفكير وتطبيق مبدأ الشورى في إتخاذ القرارات.

89- تحديد المشكلات ومعرفة الأسباب وحل العوائق وعلاج الأزمات ووضع حلول مناسبة وإختيار أفضل هذه الحلول وتطبيقها بشكل مباشر.

90- الإستماع إلى آراء الموظفين والإهتمام برغبات الزبائن والعملاء وتوفير رغباتهم والعمل على إشباع إحتياجاتهم وتحقيق متطلباتهم كما يجب الإستماع بإهتمام لمقترحات الموظفين والزائرين والإهتمام بها.

91- الإستفادة من ذوي الخبرات والمؤهلات والتجارب العلمية.

92- الإطلاع على التجارب الناجحة والأعمال الإدارية الراقية وتعلم الأساليب العلمية للنهوض بالمستوى العلمي والإداري والمادي للشركات والمكاتب الإدارية.

93- إستخدام تقنيات وقواعد وبرامج علم البرمجة اللغوية العصبية ومهارات التفكير الإبداعي في المجال الإداري.

94- للتغيير والسعي إلى الرقى والتطوير والبعد عن التمسك بالأراء الشخصية والعادات والتقاليد في المجتمعات وتطوير الأعمال والدخول في منظومة

القرن الجديد ومعرفة وفهم وإدراك والتكيف مع ظروف وقوانين الزمن المعاصر والحديث.

95- قبول النقد الإيجابي وتقبل الآراء المخالفة والإستماع إلى توجيهات العلماء الإداريين في العصر الحديث.

96- التخطيط للصحيح والتنظيم العملي للأعمال وتنسيق الأعمال وترتيب الواجبات وتحديد الأهداف ومعرفة الأولويات.

97- الحفظ الصحيح للملفات.

98- ترتيب الأوراق ترتيباً صحيحاً.

99- التنظيم الإداري.

100- عدم التسويف وترك التأجيل.

101- قول لا لكثير من الأمور الضارة والتي تساعد على ضياع الوقت.

102- البعد عن كثرة مشاهدة التلفاز والممسلات.

103- القراءة الواضحة والفهم السريع والذكاء والكتابة الواضحة وسريعة

اليدوية وقوة الحفظ.

104- النشاط العملي.

105- التفكير في الحضور.

106- عدم السهر.

107- ترك الإهمال.

108- مباشرة العمل.

109- القدرة على إستخدام البرامج والأجهزة التكنولوجية الحديثة.

110- الراحة النفسية.

111- البعد عن المشوشات والمكررات والمنغصات.

112- بث روح المنافسة بين الإداريين والموظفين.

113- إستعمال نظام المكافآت والحوافز.

- 114- الإدارة العليا المتفهمة للمشاكل وحل الازمات.
- 115- الصبر وتحمل الضغط العملي والإخلاص في العمل.
- 116- وجود أشخاص سكرتاريون تنفيذيون ماهرون ومبدعون ومخلصون.
- 117- البحث على الإبداع في الأفكار.
- 118- الإستماع لرغبات الموظفين.
- 119- وجود عدة موظفات ماهرات ووجود سكرتيرات تنفيذيات مطيعات للأوامر ومخلصات للعمل.
- 120- عدم السيطرة والتخلي عن التعالي على الموظفين.
- 121- العلاقات الإيجابية الخارجية والدالية.
- 122- المكاتب النظيفة والأماكن المرتبة.
- 123- الذوق الرفيع.
- 124- الفن والمهارة والإبداع.
- 125- القدرة على التكيف مع الظروف البيئية الداخلية والخارجية للشركات.
- 126- احترام الآخرين وامنحهم تقدير.
- 127- ابتمس.
- 128- تكلم بلطف وأدب جم.
- 129- جامل الناس في آرائهم وأفكارهم.
- 130- كن لطيفاً في تعاملك هلناً في تصرفاتك.
- 131- استمع وأنصت وتأمل في كلام المتحدث.
- 132- لا تنتقد.
- 133- لا تويخ أو تسفه آراء أحد.
- 134- لا تجادل.
- 135- اعترف بخطئك إذا أخطئت.
- 136- أكثر من ذكر المحاسن وتنامس وتجاهل ذكر العيوب والأخطاء.

- 137- إن الذي يريده كل شخص هو التقدير واحترام وجهة نظره.
- 138- لا تصدر الأوامر لا تتسلط لا تكن أمراً وناهيّاً لا تعطِ أوامر.
- 139- تقاهم وكن متقاهماً ليناً طيباً متسامحاً حنوناً عطوفاً.
- 140- فكّر في الأمر لا تتسرع راجع نفسك ومعلوماتك.
- 141- لا تتردد أقم كن شجاعاً.
- 142- افهم المشكلة حل المسألة.
- 143- لا تغضب.
- 144- دع للحماسين وتسامهم ولا تفكر في الهدامين للهمم واحذر اليائسين.
- 145- شجع الآخرين اشدد على أيديهم ساعدهم.
- 146- لا تتباد الآخرين باسم الإشارة مثل يا هذا، يا هيه، يا هذه.
- 147- امنح وأعطِ الأشخاص المقابلين لك ألقاباً جميلة مثل يا أستاذ، ياسيد.
- 148- لا تكثر الضحك وابعد عن الاستهزاء والسخرية من الأشخاص.
- 149- اترك قلبك يحب دع روحك تحب.
- 150- لا تنتظر للحياة بنظرة سوداء.
- 151- لا تتشائم.
- 152- كن نظيفاً أنيقاً رائحتك زكية عطرة.
- 153- كن كريماً باذلاً سخياً معطاءً ولا تكن بخيلاً ممسكاً.
- 154- الإحساس بالآخرين والشعور بشعورهم والتفاعل معهم وقضاء أمورهم ومساعدتهم.
- 155- كن دبلوماسياً في مكتبك وعملك ورومانسياً في حياتك المنزلية والعائلية.
- 156- إن جوهر القيادة الإدارية والعمل الإداري هو قوة التنبؤ بالمستقبل قبل حدوث ووقوع الأشياء أو الأخطاء، فمن الضروري أن يكون المدير والقائد

الإداري لديه فكر جيد وتحليل للأمور بشكل جيد وعلى أسس علمية وبدون تكرار أو ضياع للمجهود والوقت والمال.

157- إن من أسرار التخطيط الإداري التنبؤ بما سوف يحدث في المستقبل ووضع طرق علمية وإستراتيجيات وخطط عملية للتصدي للمشكلات الإدارية المتوقعة للحدوث.

158- لا بد من توفر عناصر العلم والمعرفة والخبرة والقدرة على قيادة الذات وحل المشكلات الشخصية والإدارية بشكل جيد.

159- المدير الإداري وللقائد الإداري لا يستطيع أن يقود منشأته الإدارية ولا أن يحل مشكلاتها الإدارية إلا إذا كان لديه من العلم والخبرة مايكفيه ليحل مشكلاته الشخصية أولاً.

160- المشكلات الإدارية والأزمات الاقتصادية لا يمكن حلها بالتكاسل والتخاذل أو التتاسي والتجاهل أو التأجيل وإنما تحل بالإقدام والصبر والمصابرة والتجربة العملية والقوة في وضع الحلول بشكل علمي ووفق أسس علمية وإدارية صحيحة ليتمكن المدراء والمسؤولون من حل المشكلات الإدارية.

161- وما نبيل للمطالب بالتمني ولكن تؤخذ الدنيا غلابا

وما استعصى على قوم منال إذا الإقدام كان لهم ركابا.

162- إن من أهم الصفات التي يجب أن يتحلى بها المدراء هي الحكمة الإدارية والتصرف بحكمة وعقلانية والبعد عن العواطف والتأثر بالأراجيف والهواجس والبعد عن الأهواء والآراء الجاهلية والبعد عن التعصب والتخلي عن الأغراض والمصالح الشخصية ومحاولة توسيع الأفق والمدارك ودراسة ومعرفة الأسباب وما يترتب على وجود المشكلات وترك الأزمات تسير بحالها من غير تصرف حكيم ولاحل صحيح أو معالجة سوية للأوضاع الإدارية والمالية وغيرها.

163- تقبل النقد البناء وعدم الانزعاج من النقد أو آراء الآخرين بل تقبلها من غير انزعاج ولا تضليق والعمل على تصليح وتعديل وتغيير الأوضاع والآراء

والافكار وتطوير الشخصية والرقي بالافكار الإدارية والتتزه عن سفاسف الامور وحطام الدنيا والبعد عن التوافه والركب في معالي الأمور والتفكر فيها ودارستها ووضع إستراتيجيات عملية وميدانية وتطبيقية لها.

164- عدم التسرع في الحكم على الأمور والأشخاص إلا بعد التأكد والمخالطة، وتذكر أن بعض الظن إثم، ولأن الله يقول: (يا أيها الذين آمنوا إن جئكم فاسق بنبأ فتبينوا، أن تصيبوا قوماً بجهالة، فتصبحوا على ما فعلتم نادمين).

165- تلاحظ نفسه من غرائب الأمور وعجائبها أن أكثر الناس لطفاً وأدباً وتواضعاً ورفقاً وفهماً هم أصحاب المناصب والقيادات الإدارية العليا.

166- إن من أهم النقاط الهامة في قضايا المهارات الإدارية هو القدرة على التخطيط السليم ووضع خطط صحيحة للمستقبل وتحديد الأولويات ومعرفة كيف يمكن تطبيق هذه الخطط وكيف يمكن تحقيق الأهداف في ظروف بيئية مناسبة وفي ظل ظروف عدم التأكد وفي ظل المواجهات والمنافسة الخارجية الدولية والمحلية.

167- يعد التخطيط وما يليه من مهارات إدارية من التنظيم والقيام بعمليات التنسيق وإعادة النظر والترتيب في الأمور والأهداف والقضايا من أبرز وأهم ما يحتاج له المدير في منظمته ومنشأته التجارية.

168- إن القيام بعملية التنظيم الإداري والتنسيق والترتيب يعد من أهم الأمور التي تحتاج إلى إنباه وحذر وفهم بالمقتضيات الإدارية والتجارية والمالية.

169- ينبغي على كل المدراء أن يعلموا كيف يمكن القيام بعملية إصدار الأوامر ومراحل التوجيه الإداري والوظيفي وكيف يمكن إصدار الأوامر وماهي الطريقة المثلى للتوجيه الإداري.

170- إن قضية التعديل والتغيير لكل مايمكن تطبيقه أو عمله من قرارات إدارية لهي من أهم القضايا الإدارية التي تحتاج لرعاية وإهتمام من قبل المدراء.

171- تعد مسألة المتابعة والرقابة الإدارية على كل الأعمال واللوائح الإدارية وقضايا تطبيق القرارات الإدارية وماتم للتوجيه به من قبل المدراء

والمسؤولين لهي من اهم القضايا في المستوى العملي والإداري في المنظمة وإدارة الموارد البشرية.

172- ينبغي على المدراء أن يطبقوا أعمال ووسائل الرقابة الإدارية السليمة والواضحة كما يجب تطبيق مهارات الرقابة الإدارية الحديثة والمعاصرة في الإدارات والتي تدرج ضمناً في أعمال إدارة الموارد البشرية.

173- إن من أهم خصائص المدراء والموظفين أن يطبقوا للوسائل المتطورة في قضايا المراجعة والتغيير والتعديل والتبديل وذلك ليمتسنى لهم الرقي بالمستوى التجاري والعملي والخدمي في الشركات والمنشآت والمنظمات المالية والخدمية والإنتاجية.

174- إن من أهم ما يجب التركيز عليه في إدارة الموارد البشرية هو الإهتمام الكامل بالاجتماعات وإدارة الاجتماعات وبكيفية صنع إجتماع ناجح في ظل ظروف متغيرة داخلية وخارجية.

175- تعتبر وسائل الإقناع العملية والحديثة والمستتبطة من علم البرمجة اللغوية العصبية ومن علم النفس ومن علم الإقناع لهي من أهم أعمال إدارة الموارد البشرية.

176- يجب الإهتمام بمهارات العرض والإلقاء في أثناء التواصل للرسمي مع الموظفين والمدراء والعلماء ويجب أن يقوم المدير للماهر في إدارة الموارد البشرية بالإهتمام بوسائل العرض الصحيح ومهارات العرض الواضح والتي تؤخذ من علم البرمجة اللغوية العصبية ومن علم التفكير الإبداعي ومن علم أسرار التأثير ومن علم الإيحاء وفن الإقناع.

177- تعد طريقة العرض والتقديم من أهم أسرار ووسائل وأعمال إدارة الموارد البشرية.

178- لقد ظهر في عصرنا الحديث الإهتمام بإدارة الموارد البشرية ولذا وجب الإهتمام بمهارات التقديم وكيفية العرض الصحيح ومعرفة كيف يمكن للتأثير

فسي الناس بقوة مع القدرة على الإقناع والتواصل الجيد مع الموظفين والعملاء والإداريين.

179- إن من أهم الأمور التي يجب على مدراء الموارد البشرية القيام بها هو معرفة مهارات الإستماع وكيفية الإستماع الجيد للمتكلم والمتحدث وكيف يمكن الحوار بين الموظف والعملاء والزبائن بشكل بناء يسعى لتطوير سير عمل المنشآت والمنظمات الإدارية والتجارية والخدمية والصناعية والإنتاجية على حد سواء.

180- إن قضية النزاهة والإبداع والفتنة والنباهة وقوة الملاحظة لهي من أسرار عمل إدارة الموارد البشرية حيث أن المدير التنفيذي يعتبر اليد اليمنى للمدير العام وهو من الركائز التي يتم الإعتماد عليها للنهوض بأعمال الشركات والمنشآت والمنظمات الإدارية.

181- إن من أساسيات أعمال وواجبات ومهام إدارة الموارد البشرية هو إتقان العمل على برامج الحاسوب مع القدرة على إستخدام الأجهزة الإلكترونية الأخرى مثل الطابعات والكمبيوترات الشخصية والبرامج الحسابية والعلمية في الكمبيوتر وأجهزة الفاكس وغيرها.

182- إن من أهم أعمال مدير الموارد البشرية هو تجهيز ورفع وإعداد الحسابات والمعلومات والطلبات والرسائل التجارية والمعلومات الإدارية في كل ما يخص الشركة أو المنشأة من أعمال ووظائف وخطط وأهداف كما يجب أن يهتم المدير في إدارة الموارد البشرية برقي مظهر ولقطة الشكل الخارجي للأعمال والمكاتب والإدارات كما يجب الإهتمام بجوهر العمل وأصاق الأعمال الإدارية والتجارية والخدمية والرقي بالمستوى الإداري للوصول إلى أعلى الرتب وتقديم أفضل النتائج.

الفصل الثالث

القيادة الإدارية والتوجيهية والإشرافية

في إدارة الموارد البشرية

تشكل القيادة محوراً مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العلمية والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتكثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية، فهي أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية.

القيادة هي ما نراه وما نشعر به من نتائج لأفراد معينين، فهي نتائج تصرفات شخص أو بضعة أشخاص في مجموعاتهم. والقيادي الناجح هو الذي يتمكن من تنظيم عمله والأفراد العاملين معه للوصول إلى النتائج المتوخاة والاستمرارية في التقدم. إن القيايين الناجحين والقاعلين هم الذين يأخذون بالمبادرة في وضع الأهداف، وتطوير الإستراتيجيات والنظم، وتوفير الموارد اللازمة، وإحداث التغيير والاستمرارية نحو التفوق.

أسس القيادة الإدارية:

إن القيادة الناجحة والفاعلة تأتي نتيجة المثابرة على التعلم والتطور والتجربة الناجحة والممارسة العملية إلى جانب ما يضعه الله تعالى في القعد من صفات القيادة ومواهبها. ولا شك أن التاريخ شهد مواقف قيادية كثيرة ومتعددة إلا أن المواقف الإيجابية منها والراسخة هي تلك التي كان لأصحابها أدوار سلمية ونتائج باهرة. وكما يقول البعض فإن القيادة هبة ولكنها لا تظهر إلا في الظروف المناسبة والتي تحضن القيادة فتهيئ لها بالتالي كل ما هو موافق لنجاحها. ولكن ومع ذلك كله فالقائد إن لم يكن كفء وفعال وقادر على التأثير فمهما كانت الظروف موافية فإن موهبته القيادية قد لا تثمر أو

لا يكون لها أي تأثير إيجابي على المجموعة. فالفائدة الناجح هو الذي يعرف من خلال النتائج التي يحدثها في المجموعة التي يقدّمها، فالقيادة الناجحة إذا هي التي تؤثر في سلوكيات الأفراد والمجموعات. لذلك كله فإن القيادي يحتاج إلى تطوير موهبته وقدراته في إدارة المجموعة والتأثير فيها.

ويجب كذلك تفهم أن هذه القوة مصدرها تنفيذ الشيء الصحيح وليس عمل الصبح. أي التجلوب مع مقتضيات الظروف والأدوار بشكل صحيح وليس الالتزام بالأنظمة والتعليمات للترما نصيا أو حرفيا وعلى سبيل المثال: توزيع وتنظيم العمل مع مجموعته بالشكل المناسب، وإعطاء التعليمات بشكل فاعل وواضح ومقبول وتقديم النصح والنقد البناء، والاهتمام بأمور العاملين ومصالحهم وما شابه ذلك.

مفهوم القيادة:

القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة. وعلى ضوء ذلك فإن القائد يجب أن تكون لديه الطاقة اللازمة والتزود بها بشكل مستمر وحيوي في كافة تصرفاته وأدوارها، فالقيادة الناجحة هي التي تتوفر لديها القدرة على التأثير في تصرفات الآخرين، بما في ذلك القدرة على توظيف الأفراد النفعيين، وإعطاء الزيادات والعلاوات والمكافآت، والإلمام للآزم بمهارات العاملين والعمل كالمهارات المالية والإدارية والتخطيط... الخ، والقدرة على التأثير في التنظيم مثل التخطيط ورسم السياسات والاتجاهات والأنظمة. ولقد نكرت بعض الدراسات أن القيادة تعرف من خلال تأثيرها في التصرفات وتغيير السلوكيات. وهذا تعريف جيد مع ملاحظة أن التعرف على القيادة من هذا المنطلق يؤدي إلى اختلال تفهمنا وإدراكنا لها حيث أن التصرفات والسلوكيات تختلف في موازينها من مجتمع لآخر أو من ثقافة لأخرى. لذا من الأفضل التعرف على القيادة من خلال هذا التعريف ولكن مع إضافة أن للقيادة عموما لها دور رئيس في إنجاز الأهداف، وإحداث التفاعل بين الأفراد، والتأثير في الأفراد والمجموعات والتنظيم والمجتمع."

ومن مفهوم القيادة يمكننا أن نتبين أن القيادة تتكون من ثلاثة عناصر أساسية هي:

- 1- وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين.
- 2- قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم.
- 3- هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه.

القيادات والرئاسة:

تختلف القيادة عن الرئاسة اختلافاً جوهرياً، ويعود ذلك إلى عدم توفر بعض العناصر القيادية في حالة الرئاسة، فالرئاسة تعتمد في ممارستها لوظيفتها على ما تملكه من سلطة منحها إياها القانون، بينما تعتمد القيادة على اقتناع أفراد التنظيم بالقائد وتبعية الكبيرة به، فالقيادة تركز على قدرات واستعدادات طبيعية كمنة في الفرد تؤهله لإحداث التأثير في أفراد الجماعة.

القيادة تختلف عن الزعامة فالأخيرة هي صفة تغلب عليها الموهبة. فالزعيم يكون موهوباً ومنذ طفولته يمارس أدوار تبرز معه فيها قدرته على الزعامة. أما القيادة فهي صفة تغلب عليها القدرة على تطوير الذات لتصبح قادرة على إدارة وتوجيه المجموعة وهي في ذلك مثل الزعامة تحتاج إلى بعض المواهب ولكن هذه المواهب لا تكون هي الأساس في إبراز صفات القائد بل إن العلم والخبرة والممارسة والتدرج في الرقي بالعلاقات والسلوكيات الإنسانية تساعد القائد على أن يتولى دوره القيادي في مجموعته بنجاح.

وهناك بعض الصفات المشتركة بين الزعامة والقيادة الناجحة كالصفات الشخصية مثل الصبر والشخصية القوية والصحة النفسية والذكاء ولكننا نستطيع أن نفصل بين الزعامة والقيادة بأن نقول أن الزعامة هي رئاسة الأفراد والمجموعات وتوجيهها نحو أهداف وطموحات الزعيم بينما القيادة هي توجيه الأفراد والمجموعات من خلال التفاعل معها والتأثير فيها نحو أهداف التنظيم. فالقيادة الإدارية هي إذاً:

"إدارة الأفراد والمجموعات، والموارد والتنظيم، والإلمام بوظائف الإدارة كالخطيط والتنظيم والرقابة، ومهارات القيادة كالنوعية والحث والقدرة على الإقناع

والتأثير، وبأساليب فعالة تحدث الالتزام والولاء في الأفراد والمجموعات من أجل تحقيق أهداف التنظيم وبحيث تحقق أفضل النتائج.

نظريات القيادة:

أولاً: نظرية السمات:

ويرى أصحاب هذه النظرية أن الله قد منح قلة من الأشخاص بعض الخصائص والسمات والمميزات التي لا يتمتع بها غيرهم، وهذه السمات هي التي تؤهلهم لقيادة المجموعة والتأثير في سلوك أفرادها. ويمكن إجمال هذه السمات فيما يلي:

النكاه وسرعة البديهة - طلاقة اللسان - الثقة بالنفس - الإيمان بالقيم - المهارة وحسن الأداء - القدرة على التكيف - الحزم - السرعة في اختيار البدائل المناسبة - القدرة على الإقناع والتأثير - الاستعداد الطبيعي لتحمل المسؤولية - القدرة على التنسيق وخلق الوحدة وتحقيق الترابط داخل التنظيم - المهارة في إقامة اتصالات وعلاقات جيدة داخل التنظيم وخارجه - الحكم الصائب على الأمور - القدرة على تمييز الجوانب المجمععة وغير المجمععة للمشكلة - الأمانة والاستقامة - للنضج العاطفي والعقلي - وجود الدافع الذاتي للعمل والإنجاز - حب العمل والإلمام بجوانبه ونشاطاته - القدرة على الفهم للأمور - المهارة الإدارية [القدرة على التصور والمبادأة والتخطيط والتنظيم والتقدير واختيار المرؤوسين وتدريبهم والفصل في منازعاتهم].

* ومما سبق فإنه من الصعب توفير كل هذه السمات بشكل متكامل في شخص معين، وإن كان من المحتمل أن يتوافر بعضها في شخص واحد.

* وإلى جانب هذه الصفات والسمات يفترض إلمام القائد بعدد من المهارات المكتسبة التي ترتبط وتؤثر على القائد وأدائه وهي:

1- المهارة الفنية:

وتتطلب معرفة القائد المتخصصة في فرع من فروع العلم والقدرة على الأداء الجيد في حدود التخصص، وبالإضافة إلى المعرفة المتخصصة وعلمه بطبيعة المنظمة، وأيضاً قدرته على استخدام الأدوات والأجهزة المتاحة في هذا التخصص.

2- المهارة الإنسانية:

وهذه المهارة تعني قدرة القائد على التعامل مع الأفراد والجماعات بعكس المهارة الفنية التي تعني القدرة في التعامل مع الأشياء.

إن أدراك القائد لميول واتجاهات مرؤوسيه وفهمه لمشاعرهم وثقته فيهم، وتقبله لاهتماماتهم وإصاح المجال لهم لإظهار روح الابتكار فيما يقومون به من أعمال، وخلق الإحساس لديهم بالاطمئنان والاستقرار في العمل، وتلبية طلباتهم وإشباع حاجاتهم، كل هذه الأمور يجب أن تشكل جزءاً من سلوكه اليومي من خلال تصرفاته وتعامله مع مرؤوسيه.

3- المهارة الذهنية:

وينشئ منها نوعان:

أ- المهارة الإدارية:

وتتمثل في قدرة القائد على فهم عمله، وقدرته على توزيع العمل لدخل للتنظيم توزيعاً عادلاً، ووضع معدلات ومقاييس للأداء، وتحقيق التنسيق بين النشاطات والوحدات المختلفة كافة، وإعداد وتطوير الكفاءات البشرية، وتبسيط الأساليب والإجراءات، والتعليم بعملية الرقابة للتحقق من إنجاز الأعمال على أفضل وجه.

ب- المهارة السياسية:

وتتمثل في قدرة القائد على تبصر لمصالح العلم والأهداف العلمية للدولة، والارتباط بالنظام العام والربط بين أهداف المنظمة وسياساتها وبين أهداف وسياسات

الدولة والمجتمع، والتوفيق بين الاتجاهات والضغوط المختلفة الموجودة بالمجتمع وبين عمل المنظمة.

ثانياً: نظرية الموقف:

إن السمات والمهارات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه، وعلى الموقع القيادي الذي يشغله، ف رئيس مصلحة حكومية يحتاج إلى مهارات وقررات تختلف عن تلك التي يحتاجها القائد العسكري في الميدان، وهذا يحتاج إلى مهارات وقررات تختلف عن تلك التي يحتاجها قارئ آخر في مكان آخر، بل في التنظيم الواحد فإن الاختلاف في المستويات الإدارية يؤدي إلى اختلاف سمات القيادة المطلوبة في كل مستوى.

فالقائد الإداري في قمة الهيكل التنظيمي يحتاج إلى مهارات وقررات تختلف عن تلك التي يحتاجها مدير إدارة أو رئيس قسم.

فنظرية الموقف إذن تربط بين سمات وصفات القائد والموقف الإداري الذي يعمل من خلاله، فهي لا تنكر ما تحتاج القيادة من سمات وخصائص ولكن تربطها بالظرف الذي يعيشه القائد وبالموقف الإداري الذي يتعرض له على أساس أن عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به هي التي تحدد السمات التي تبرز القائد وتعمل على تحقيق فاعلية القيادة.

ثالثاً: النظرية التفاعلية:

وهي نظرية تركز على الجمع بين النظريتين السابقتين، نظرية السمات ونظرية الموقف. فالقيادة الناجحة في هذه النظرية لا تعتمد على السمات التي يتمتع بها القائد في موقف معين ولكن تعتمد على قدرة القائد في التعامل مع أفراد الجماعة، فالسمات التي يملكها قائد معين كالذكاء وسمعة البديهة والحزم والمهارة الإدارية والفنية التي اكتسبها لا تكفي لظهور القائد بل لا بد من تفاعل الجماعة بهذه السمات والقررات. فالقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يحدث التفاعل ويخلق للتكامل مع أفراد الجماعة، وهذا إن يتم غلا

بتعرف القائد على مشكلات الجماعة ومتطلباتها ثم العمل على حل تلك المشكلات وتحقيق هذه المتطلبات وتعتبر هذه النظرية أكثر واقعية وإيجابية في تحليلها لخصائص القيادة الإدارية.

ووفقاً لهذه النظرية تعتبر القيادة عملية تفاعل اجتماعي، تتحدد خصائصها على أساس أبعاد ثلاثة هي: السمات الشخصية للقائد، وعناصر الموقف، ومتطلبات وخصائص الجماعة.

صفات القائد الفعال:

القيادة مثل القلادة لا يرتكها إلا من يحمل صفاتها، وإذا؛ فإذا سلمنا أن هناك شخصاً لديه قدرة على القيادة، ويحمل المقومات التي تؤهله؛ لكي يكون في موضع القيادة، فلا بد أن تتوفر في هذا الشخص بعض الصفات التي تجعله أهلاً لهذا المكان الحساس، فهل نحن حقاً نحمل صفات القيادة؟ وإذا؛ سنحاول أن نذكر أهم الصفات التي يجب أن يتصف بها القائد حتى يكون فعالاً في مكانه.

أولاً- الرؤية المرشدة:

يظن البعض أنه تبدأ عملية تحديد الرؤية بالتركيز على المنظمة التي ستقودها، ونصب أن ذلك خطأ، إذ كيف تستطيع أن تطور رؤية مرشدة لمنظمتك إذا لم يكن لديك رؤية مرشدة لحيلتك نفسها، وفهم أفضل لقيمك واحتياجاتك وتوقعاتك وآمالك وأحلامك، إن للوصول لرؤية مرشدة تتطلب أن تكون أميناً جداً في فهمك لنفسك، ومن تريد أن تكون وإليك بعض الخطوات المقترحة لذلك:

1. البيئة الهلينة:

البحث عن البيئة الهلينة المنعزلة، والبعد عن أي نشاط يومي؛ لتتمكن من التأمل لجاد، فتذهب إلى المسجد، أو شاطئ البحر، وتكون محاطاً بصوت العصافير والنباتات والأصوات الهلينة.

2. التامل في المراحل الأولى لحيتك:

تأمل في طفولتك المبكرة، وكيف شكّلت حيتك، لبحث عن السلوكيات المتكررة والدوافع والقيم التي لديك والنتيجة عن الطريقة التي تربيته بها.

3. التامل في سير أنشطتك:

فكّر في سير حيتك وأهم نشاطاتك ووظائفك بترتيب زمني، وأدرج المهارات والمواهب التي اكتسبتها خلال انتقالك في الحياة.

4. سماع الضمير الداخلي:

فكّر بلحظات حيتك التي قمت فيها باتخاذ قرارات لم تبدو منطقية أو ملائمة في ذلك الوقت.

5. الأثر المتروك:

اسأل نفسك ما الذي سبّغته حتى لو لم يكن لحصل على مقابل؟ ما الذي لطم بعمله؟ وما هي رغباتي؟

ثانياً- التوازن:

هناك أربع طاقات هي: الإيمان، العقل، الجسد، العطفة.

1- الإيمان: هي الشرين الحيوي الذي يمد الجسم بالمبادئ والقيم اللازمة

لاستمرار الحياة، وتتبع من خلال المحافظة على:

أ. المحافظة على الصلوات الخمس وقراءة القرآن.

ب. المحافظة على الأوراد والأنكار.

ت. المحاسبة المستمرة.

2- العقل: ويمكنك تنشيط عقلك عن طريق الخطوات التالية:

أ. اقرأ أهدافك صباحاً ومساءً.

ب. نمّ عقلك بالقراءة والاطلاع.

3- الجسد: هو البدن الذي نعيش من خلاله، والمحافظة عليه تتبع من:

أ. اتباع نظام غذائي سليم.

ب. المحافظة على تمارين رياضية.

ت. الاهتمام بمساعات محددة للنوم.

4- العاطفة: وهي العاطفة الصالحة التي تُشعر بأهمية الآخرين، تتميزها تكمن

في:

أ. المحافظة المستمرة على رصيد من العواطف والأحاسيس لدى الآخرين

بخدمتهم وتقديم النفع لهم.

ب. تقوية العلاقة بكل فرد من أهلك.

ت. التسامح واللين في العطاء.

ثالثاً - الاتصال مع الآخرين:

يجب أن يكون لدى قائد الفريق إلمام كامل بالعلاقات الإنسانية، وعلاقت العمل وكيفية تكوينها، كما يجب أن يكون لديه القدرة على الإقناع، والتأثير في الآخرين، وفهم نفسياتهم؛ لأن دوره الرئيسي هو صنع فريق متماسك متكاتف، وتحريك هذا الفريق نحو الهدف، ولا يمكن أداء هذا الدور بدون قدرة عالية على الاتصال الفعال.

يمكن القول إن الاتصال من أهم الصفات التي يجب أن تتوفر في القائد، والاتصال له صور عديدة، ويعتبر الاستماع والتحدث من أهم أساليب الاتصال ومن أهم صورته، وفيما يلي بعض النصائح لكي تكون مستمعاً عظيماً ومتحدثاً بارعاً:

1. كيف تكون مستمعاً جيداً؟

إن الاستماع هو المرء الأعظم في التعامل مع الناس، ولهذا يمكنك أن تجعل من الاستماع وسيلة للتأثير في الآخرين، فعندما تستمع للشخص أكثر وأكثر، فأنت بذلك تعرف المزيد عنه؛ وبالتالي تكون أكثر فهماً له، وبالتالي تستطيع إنشاء صلات أقوى

معه، وإذا؛ فما أجمل الحكمة التي قالها بعض السلف: (الصمت يجمع للرجل فضيلتين: السلامة في دينه، والفهم عن صاحبه).

إن الله تبارك وتعالى أمرنا بالعدل والإتصاف في كل شيء، وهو عز وجل خلق للإنسان ما ولحداً وأنان، ولهذا كان من اللوجب الإتصاف بينهما، وقد ورد في الأكثر عن أبي الدرداء ؓ قال: (أنصف أنفك من فيك، فإنما جعل لك أنان وفم ولد، لتسمع أكثر مما تتكلم).

وحسب تحقّق ذلك العدل المنشود، سنعطيك بعض النصائح حتى تكون مستمعاً عظيماً:

أ. أكثر من الأسئلة المفتوحة: هي الأسئلة التي تكون إجاباتها مفتوحة، لا تنتهي بنعم أو لا، وغالباً ما تكون أداة السؤال هي: ماذا؟ كيف؟ لماذا؟ من؟ أين؟ متى؟ إنها تعطي الفرصة للشخص؛ لكي يتكلم ويفصح عما بدخله.

ب. ضع نفسك في موضع الطرف الآخر: حاول أن ترى العالم كما يراه هو وحاول أن تشعر بمشاعره هو.

ت. مارس الانعكاس: بمعنى أن تلخص ما سمعت وتعبّر بطريقتك الخاصة عما قاله الشخص الآخر، فهذا يظهر أنك تعيره انتباهك.

ث. استخدم عينيك في التواصل: لا تحقّق في الشخص ولكن انظر إلى عينيه فقط.

ج. اهتم بالآخرين: أظهر بأنك تعيره انتباهك بأن تقوم من حين لآخر بهز رأسك أو الإيماء أو بتعليق وجيز وتعطف معه في الكلام.

ح. اطلب توضيحاً إذا قل شيئاً لا تفهمه.

2- التحدث:

قبل أن نخوض في الكلام عن مهارة التحدث، يجب أن نقول أن اللسان إما يكون لك أو عليك، بمعنى إما أن يكون اللسان في صلاتك فتجعله وسيلة ليس في التأثير في

الناس فقط، بل وسيلة أيضاً لنيل رضى الله سبحانه وتعالى، وإما أن يكون ضدك فتخسر الناس وتجعل الله ي غضب عليك.

وفي هذا قال النبي صلى الله عليه وسلم لمعاذ: (تلكك أمك يا معاذ وهل يكب الناس فى النار على وجوههم لو على مثلهم إلا حصائد ألسنتهم) ، وكان أبو بكر رضى الله عنه يقول: (هذا الذي أوردني الموارد) ويمسك بلسانه.

وفيما يلي سنحاول إعطاء بعض النصائح حتى تنال رضى الله سبحانه وتعالى وتكسب قبول الناس وحبهم:

1- تجنب التوبيخ واللولوم:

إن الأشياء السميئة التي يمكن للإنسان أن يفعلها هو أن يلوم أحداً، فاللولوم يفسد العلاقات الإنسانية كما يفسد الحل العسل، وليس أحد منا معصوم من الخطأ، ومن ثم فنحن أن نستفيد شيئاً من لوم الآخرين، يقول ديل كارنيجي: (قبدلاً من أن ندين للناس؛ دعنا نحاول أن نفهمهم، ونحاول أن نعرف لماذا يفعلون ما سيفعلون؟ فهذا أكثر إفادة وإثارة للاهتمام من النقد، كما أنه يؤدي إلى التعاطف والتسامح والعطف، أن تعرف للجميع فهذا يعني أن تنظر للجميع).

2- المدح والثناء:

إن الإنسان مفتور على حب المدح والثناء؛ فهو جزء منه، فكما يقول جون ديوي: (أعمق دافع للإنسان إلى العمل هو الرغبة في أن يكون شيئاً مذكوراً)؛ فلنحاول أن نعد الصفات الطيبة في كل إنسان نلقاه، وأن نمنحه تقديرنا المخلص دون تملق، ولذا؛ كن كريماً في مديحك واحترامك للناس، وسينكروا كلماتك سنوات طوفاً حتى بعد أن تنساها أنت.

3- الابتسامة:

إن التعبير الذي يرسم على وجه المرء أهم بكثير من الثياب التي يرتديها؛ لأن تعبير الوجه تتكلم بصوت أعمق أثراً من اللسان، ولا تصب أُنَى أعني بالابتسامة مجرد علامة ترسم على الشفتين، لا روح فيها ولا إخلاص؛ إنما أنكم عن الابتسامة الحقيقية التي تأتي من أعماق النفس.

وها هو المربي الأعظم الذي عرفه التاريخ المصطفى صلى الله عليه وسلم يعلمنا فن الابتسامة بل إن الذي يتسم كأنه تصدق فقال عليه الصلاة والسلام: (تسّمك في وجه أخيك لك صدقة)، وكما يقول المثل الصيني: (إن للرجل الذي لا يعرف كيف يتسم لا ينبغي له أن يفتح متجرًا).

إن الابتسامة يمكن أن تجعلك مليونيراً، فكما يقول شواب، وهو مدير أحد مصانع الصلب في أمريكا، وكان يتقاضى مليون دولار سنوياً في أوائل القرن الثمانينات: (لقد كميتني ابتسامتي مليون دولار).

مهارات القائد:

بجانب أن المدير يجب أن تتوفر لديه صفات الاتصال الفعال، فهذا لا يكفي، بل إن هناك أيضاً بعض المهارات يجب أن تتوفر فيه فمنها:

1- للمهارات للتصورية:

وهي مهارات ضرورية في تخطيط العمل وتوجيه وترتيب الأولويات والتنبؤ بما سيكون عليه العمل في المستقبل، وتتمثل في القدرة على ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات وصياغة الحلول، والتوصل إلى الآراء وربط الأسباب بالمسببات.

2- للمهارات التنظيمية:

وتتضمن معرفة النظريات التنظيمية والتطوير التنظيمي والاستعانة بها لتفسير لظواهر الإدارية والتنبؤ باحتياجات التنظيم المستقبلي.

3- المهارة السياسية:

وتتوفر حينما يكون لدى القائد الإداري الرؤية الشاملة للبيئة المحيطة بالمنظمة الإدارية التي يعمل بها من جميع النواحي السياسية والاجتماعية والاقتصادية، ومعرفة الفلسفة السياسية للدولة، واتجاهات الرأي العام في المجال الذي يعمل فيه.

4- المهارة الفكرية:

وتعني قدرة القائد على الحكم على الأمور بشكل سليم، واتخاذ القرارات المناسبة، وعلاج الأمور والمشكلات بالشكل المطلوب والمناسب.

5- المهارات الإدراكية:

وتعني قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وأثر التغيرات التي تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه، وعلاقات التنظيم بالمجتمع الذي يعمل في إطاره.

وأخيراً: ننصحك بهذه النصائح:

1- عبر عن اهتمامك بمن حوأك:

دعهم يعرفون أنك مهتم بهم، عبّر عن ذلك بنظراتك أو بحركاتك، أو بأي شكل آخر، دعهم يدركون أنك مخلص لهم.

2- كن ووداً:

عندما تقول (السلام عليكم)، قلها بصدق، وعندما تسأل (كيف الحال؟) اسأل باهتمام وعق، وابتسم ونظر في عيون الناس.

3- ارفع من شأن الآخرين:

فالعامل المنجز على خير وجه يستحق الإشادة، وحتى إنجاز جزء من العمل على الوجه المطلوب، يمكن أن يسترعي الانتباه والإطراء أحياناً، وإن المدح لن يكلفك شيئاً، ولكنه سيعود عليك بمكاسب جمة وغير متوقعة.

4- اعترف باخطئك:

إن هذا الاعتراف دليل على القوة المرونة، وليس كعلامة على الضعف والليونة.

5- لا تقحم (الأنا) في كل شيء:

أفزع عن استخدام كلمات (أنا، ونفسي، ولي) ليوم ولحد فقط، مستجد في هذا الإفلاخ تجربة مذهلة في ضبط النفس، وهي تجربة قد تنمخض عن إعادة اكتشافك لنفسك، وإدراك عيوب وحسنات لم تكن أنتشك بوجودها على الإطلاق.

ويتبين من ذلك أن القائد الفناجح هو الماهر في تنظيم العمل والرقابة والسيطرة على الإجراءات وبالتالي يتحقق له تنفيذ وظيفتي التنظيم والرقابة. يلي ذلك القدرة على التخطيط السليم وتحليل أو تحسين بيئة المنظمة داخليا وبالتالي يستطيع أن يضع الأهداف المناسبة التي يتم تحقيقها بواسطة الأفراد والمجموعات والموارد، ثم القدرة على خلق أتران بين رغبات التنظيم وأهدافه ورغبات الأفراد والمجموعات والموارد المتاحة.

والأمر الثاني للقائد الفناجح كي يحقق هذه الأهداف هو الأسلوب الكفاء والفاعل والإيجابي في التعامل مع الأفراد والمجموعات والموارد لإحداث الألتزام والولاء، وتوجيه العاملين نحو تحقيق هذه الأهداف بفاعلية وكفاءة. وبالتالي فيتوجب فيه توفر القدرة على الأتصال الفاعل والتأثير في سلوكيات الأفراد والمجموعات، مما يؤكد أهمية دراسة أساليب القيادة وأملطها في التأثير على العاملين.

إذا فالقيادي الفناجح يحتاج إلى تطوير شخصيته ومهاراته الفردية والعملية وتوفير السلطة الإدارية لديه ومن ثم قدرته على إقناع العاملين والتأثير فيهم لإتباعه بشكل إيجابي وفعال، والتصرف في الموارد بالشكل المناسب لتحقيق الأهداف.

مهارات عملية التوجيه القيادي:

للتوجيه يعتبر من أهم أعمال القيادة، ودورها ينحصر في توجيه العاملين إلى الطريق الصحيح وتعديل مسارات الأداء ويتم ذلك في كافة الأنشطة الإدارية

بالمنظمة، حتى يتحقق للعمل بالكبر فاعلية ممكنة ، ونرى ان عملية التوجيه مرتبطة بالاتصال لتحقيق أهداف المنظمة.

والتوجيه السليم يتطلب توفر المعلومات اللازمة عن الأداء الفعلى للعاملين وقياس ذلك الأداء بالعمل السابق التخطيط له لمعرفة مقدار الانحراف عن الخطة ثم توجيه الأفراد إلى الالتزام بالأداء وفقاً للخطة والبرامج الموضوعة مسبقاً. والتوجيه يشمل التدريب بطريقة غير مباشرة، فنجـد مثلاً، المدير أو رئيس القسم حينما يقوم بتوجيه العاملين معه في تصحيح الأداء فهو يدرهم ويعمل على تنمية مهاراتهم.

هدف التوجيه:

بين العديد من كتاب الإدارة أن التوجيه كوظيفة إدارية تهدف إلى تنفيذ الأعمال المخطط لها تنفيذاً صحيحاً والوصول إلى الهدف المنشود في المنظمة بأحسن كفاية ممكنة.

وبالتالى نرى أن الوظيفة التوجيهية هي وظيفة دائمة ومستمرة طالما هناك أداء فى المنظمة وتتطلب قدراً كبيراً من التفكير والابتكار ومعرفة قدرات الأفراد وإمكانيات العاملين معهم والمدخل للصحيحة لتوجيههم بما يتناسب مع المواقف المختلفة، فهي وظيفة تتم بالاتصال بين طرفين أحدهما فى مستوى تنظيمى اعلى من الطرف الآخر.

شروط التوجيه الناجح:

حينما يتم تنفيذ عملية التوجيه لابد وأن يكون وفقاً لعدد من الشروط التى تحقق له الفاعلية وهي:

- 1- ضرورة التأكد من الحاجة إلى التوجيه وذلك بعد التأكد من وجود خطأ أو انحراف فى الأداء وإلا سيكون للتوجيه أثر سلبى على المرووس.

- 2- التوجيه لا بد وان يكون فى إطار مناسب وفى مكانه المناسب، وذلك بان لا تتم عملية توجيه العاملين أمام زملائهم حتى لا يشعروا بالإحباط وحتى لا يشمت فيهم زملاؤهم.
- 3- توجيه الفرد يكون بمفرده وبمعزل عن الآخرين وذلك فى حالة التأكد من ارتكابه خطأ فى العمل.
- 4- يفضل أن يتم للتوجيه فى حالة ظاهرة اجتماعية، بطريقة غير مباشرة بمعنى أن يقول المدير عندما يريد توجيه العاملين " ما بالكم إذا كان هناك أفراد يقومون بعمل كذا ولكن نظراً لأن سياسة المنظمة لا تتفق وهذا الأداء فعلينا جميعاً أن نفعل كذا... وكذا الخ.
- 5- على الأفراد أن يتقبلوا التوجيهات والنصائح من رؤسائهم كما هى دونما أخذ الأمور بصفة شخصية أو بحساسية زائدة.
- 6- على الموجهين مراقبة تصحيح الأداء وفقاً لتوجيهاتهم وتشجيع المتلمذين بالتصحيح، والعمل على زيادة إعطاء الفرصة لمن يؤدي واجبه ويصحح أدائه بخير قصد.

ركائز التوجيه

هناك ركيزتان للوظيفة التوجيهية وهى:

(أ) وحدة الهدف.

مما لا شك فيه أن وحدة الهدف تؤدي فى النهاية إلى تماسك أرجاء المنظمة فى سبيل الوصول إلى الهدف الموحد، بعكس الأمر إذا ما اختلفت الأهداف نجد أن التوجيهات تختلف فى ضوء الاختلاف فى الأهداف، وبذلك تشتت جهود العاملين فى المنظمة، ومثال على ذلك فى حالة إذا ما كان هناك أهداف غير موحدة لإدارات المنظمة مثل إدارة الإنتاج وإدارة المبيعات، فنرى أن إدارة المبيعات تسعى إلى تحقيق أكبر مبيعات ممكنة من السلع التى تنتجها المنظمة، وإدارة الإنتاج تسعى إلى

تحقيق اكبر إنتاج ولكن هناك تضارب واختلاف مع سبل تحقيق تلك الاهداف، لان إدارة المبيعات حتى تحقق هدفها، فهي تطلب من إدارة الإنتاج أن تتوع من منتجاتها وتشكلها لتواكب حالة المستهلكين وتتبع رغباتهم، وفي نفس الوقت نرى أن إدارة الانتاج لكي تحقق هدفها فهي تريد أن يكون انتاجها نمطى وبلا تعقيد أو تشكيل مما يؤثر على الكم الانتاجى لها.

وهنا نرى أن الأهداف غير متجانسة بين كلا الإدارتين وبالتالي فهي تؤثر فى تحقيق هدف للمشروع للنهائى، ولهذا لزم الأمر ضرورة وحدة الهدف العام للمنظمة وهى لتنتاج تشكيلة وفقاً لمياسة معينة وأخذ هذا الامر فى الحسبان عند مساعلة إدارة الانتاج فى ضوء تحقيق الهدف العام للمشروع.

ب) وحدة الأمر.

أما بالنسبة لوحدة الأمر فهو من المبادئ الإدارية الهامة والتي لا غنى عنها فى تحقيق فاعلية الوظائف الإدارية وأهمها وظيفة التوجيه.

لأن الأوامر إذا كانت من اتجاهات مختلفة فسوف تؤثر بطبيعة الحال على العاملين، فمثلاً إذا كانت هناك إدارة للحركة والنقل وتحدث الأوامر لهذه الإدارة من قبل الإدارات الأخرى باعتبار أن كل إدارة تريد أن تستأثر بخدمات النقل والمواصلات لها، ليسهم لمساهمة ذلك فى إرباك الحركة ولكن إذا كانت التعليمات لإدارة النقل من جهة واحدة عليا - مثل رئيس القطاع أو المدير العام - فإن ذلك سوف يحسم التضارب فى الأداء وسوف ينظم عمل هذه الإدارة فى ضوء ترتيب الأعمال وفقاً لأهميتها فى تحقيق هذه المنظمة.

أدوات التوجيه:

هناك من الأدوات المستخدمة فى عملية التوجيه نعرض هنا بعضها مثل:

أولاً؛ الأوامر ORDERS.

تعرف الأوامر بأنها - القرارات التي يصدرها المدير - ويطلب من مرؤوسيه - كلهم أو بعضهم - حسب الأحوال وتنفيذها.

والأوامر من أهم وسائل التوجيه، إذ قد يتطلب من خلالها بوقف عمل ما أو بدء عمل أو تحريك عمل ساكن وتعديل مساره.

وفي جميع الأحوال لا بد وأن تكون الأوامر واضحة وكاملة وتحدد الواجبات بدقة، ويستحسن البعض أن تكون الأوامر بصفة ودية - غير رسمية - حتى يتعاطف معها منفيوها، ولكن هذا يتوقف على درجة الثقة بين المدير ومرؤوسيه. وإصدار الأمر ليس غالبية في حد ذاته ولكنه وسيلة إدارية من أجل تحقيق الأداء بأفضل أسلوب.

خصائص الأمر الجيد

هناك العديد من الخصائص التي تجعل الأوامر في صورة جيدة مثل:

- 1- يجب أن يكون الأمر معقولاً وقابلًا للتنفيذ حتى لا يؤثر على معنويات العاملين بالسلب وحتى يؤثر في العلاقة بين الأفراد ومرؤوسيهم وذلك استناداً إلى قوله تعالى " لا يكلف الله نفساً إلا وسعها "
- 2- يجب أن يكون الأمر كاملاً، بمعنى ألا يترك استفسارات حول كيفية تنفيذه ومتى يبدأ في التنفيذ ومكان التنفيذالخ.
- 3- يجب أن يكون الأمر واضحاً، بمعنى أن يفهم العاملون ماذا يراد بذلك الأمر وحتى لا يترك مجالاً لتفسيرات مختلفة، فلا يكفي إطلاقاً أن يكون الأمر واضحاً في ذهن المدير، بل لا بد من التأكد من أنه واضح وغير عرضة للتأويل وبالتالي نضمن تنفيذ المطلوب بالفعل.
- 4- أن يكون الأمر مكتوباً وفي هذا يكون هناك دليل على وجود الأمر وبيان لماهيته ولمن أصدره، لأن الأوامر التي تعطى شفاهية تكون أقل تأثيراً وأقل فهماً من العديد من الأفراد أو قد يختلفوا في تفسيرها.

وهناك مثال على ذلك، إذا ان أحد الاساتذة فى إحدى الجامعات الامريكية قد أعطى ورقة مكتوبة لأحد الطلاب وبها عبارة واحدة وقال هذه العبارة للطلاب شفاهة دون أن يسمعها الآخريين وبلغه بأن ينقلها ويعطيه الورقة مغلقة، وبعد نقل الورقة بين طلاب الفصل ونقل العبارة شفاهة معها دونما معرفة ما بهذه الورقة سأل الأستاذ آخر طالب فى القاعة ما هى العبارة التى وصلتك شفاهة فقال عبارة ثم طل بمنه أن يفتح الورقة التى وصلته ويقرأ ما فيها، ففتح الورقة وقرأ عبارة أخرى لا تمت بصلة للعبارة التى قالها.

وبهذه التجربة أثبت الأستاذ للطلاب أن الأوامر الشفوية إذا تناقلت بين عدة أفراد فمسوف تصل فى النهاية على غير ما كانت وبالتالي فإن الأوامر المكتوبة تكون أكثر فاعلية.

ثانياً: التعليمات.

الأداة الثانية الهامة من أدوات التوجيه هى التعليمات وتعرف بأنها: الإيضاحات التى يصدرها المدير لتوضيح الكيفية التى يجب أن يتم بها التنفيذ الفعلى والواجبات التى صدرت الأوامر بشأنها.

وتتميز التعليمات بأنها أكثر تفصيلاً وتوضيحاً لكيفية أداء الأعمال وبيان الخطوات اللازمة لهذا الأمر والتى يجب اتباعها فى عملية التنفيذ. وتتضح أهمية التعليمات من أنها تساعد العاملين فى المنظمة على معرفة الأسلوب الأمثل لإنجاز العمل المكلف به.

الباب السابع

استراتيجيات التطوير والتجديد

والتحديث الإداري في إدارة

الموارد البشرية

وفيه فصلين:

الفصل الأول: إستراتيجيات التخطيط والتطوير الإداري والمهني والوظيفي

للموظفين والإداريين في إدارة الموارد البشرية الحديثة.

الفصل الثاني: طرق واستراتيجيات رفع الروح المعنوية لدى الأفراد والموظفين

والإداريين في إدارة الموارد البشرية الحديثة.

الفصل الأول

إستراتيجيات التخطيط والتطوير الإداري والمهني والوظيفي للموظفين والإداريين في إدارة الموارد البشرية الحديثة

إن التخطيط والتطوير للمهني والوظيفي للموظفين والإداريين في إدارة الموارد البشرية يختلف من برنامج تدريبي إلى آخر حيث أن كل برنامج تطوري يختلف بأساليبه وأهدافه وفي الإجمالي العام عن الدراسات الخاصة بالتخطيط والتطوير المهني والوظيفي للموظفين والإداريين فإن الهدف العام من هذه البرامج التطويرية والتدريبية هو إكساب الموظفين والإداريين والعاملين الخبرات والمعارف والمهارات التي يستفيد منها المدراء والموظفين والإداريين لأداء أعمالهم الأساسية وللقيام بواجباتهم الإدارية والوظيفية المتعددة.

ومن نلذك كانت هناك عدة وسائل في عمليات التطوير والتخطيط المهني والوظيفي للموظفين الإداريين تختلف باختلاف للنشاطات والفعاليات التطويرية والتدريبية فمنها ما هو متعلق بالتفكير الإبداعي ومنها ما هو متعلق بالتشجيع النقدي والابتكاري في العمليات الإدارية في المنظمات المعاصرة كما يوجد بعض البرامج التدريبية والتطويرية المختصة بتخطيط وتطوير وتدريب الموظفين والإداريين على تنمية المهارات الإدراكية التحليلية للمواقف كل في مجال تخصصه بحسب ما يتناسب ما الوظائف الإدارية وإعطائهم فرصة تطويرية من خلال إتاحة الفرصة لهم للإلتحاق بالبرامج التطويرية والتدريبية لإكساب الموظفين والإداريين مهارات جذرية.

وبناءً على ما سبق فإن هناك خطوات في عملية التخطيط والتطوير المهني والوظيفي والإداري مجزأة كما يلي:

- (1) معرفة وتحديد وتوضيح الأهداف العامة والأهداف الشاملة والأهداف ذات المستويات الطويلة الأجل مع معرفة وتحديد الأهداف التفصيلية ومعرفة الخطط التكتيكية نتيجة هذه الأهداف.
- (2) معرفة وتحديد ودراسة وتحليل الأهداف التنظيمية لكل المنظمة والعمل على تطبيق هذه الأهداف بشكل يعمل على تطوير المهارات والخبرات لدى الموظفين والمدراء.
- (3) معرفة الإطار العام للمنظمة ومعرفة الهيكل التنظيمي للمنظمة ومعرفة الإطار العملي لأعمال ووظائف ومهام المنظمة.
- (4) تحديد ومعرفة الحاجات لتطوير وتدريب ورفع مستوى الكفاءات الإدارية وتحسين مستويات المعلومات الثقافية والإدارية لدى الموظفين والإداريين.
- (5) تحديد خطة متعلقة بتطبيق وتنفيذ الأعمال والمهام والواجبات والوظيفية على مختلف للمستويات للبعيدة المدى والمتوسطة المدى والقصيرة المدى.
- (6) تحديد الإطار العام لأنظمة وقوانين وطرق الاتصال وإجراء الاتصالات والتواصلات بين الموظفين والإداريين وبين الأقسام الإدارية المختلفة.
- (7) وضع نظام معلوماتي خاص بالضوابط التنظيمية والضوابط الوظيفية للموظفين والأفراد والعاملين في المنظمات الإدارية.
- (8) معرفة ميول ورغبات واتجاهات الإدارات العليا والمدراء وتشجيع الموظفين والعاملين والأفراد على تنفيذ هذه الرغبات والسير في تحقيق هذه الاتجاهات الإدارية المختلفة.
- (9) تحديد ومعرفة مواصفات ومعايير واستراتيجيات متعلقة بالمدراء والإداريين ورؤساء الأقسام.

- 10) تحديد ووضع أنظمة وقوانين متعلقة بتحديد المواقع الإدارية والوظيفية للمدراء والإشرافيين ورؤساء الأقسام.
- 11) تحديد ووضع قوانين خاصة بالشروط والمواصفات المتعلقة بالمؤهلات والخبرات الوظيفية والإدارية.
- 12) تحديد ومعرفة نقاط الضعف لدى الموظفين والإداريين والعمل على حل مشكلات الموظفين والإداريين وترقيتهم وتدريبهم وتطويرهم وظيفياً وإدارياً.
- 13) تحديد ووضع خطط خاصة بالأنشطة والفعاليات والبرامج التدريبية والتطويرية اللازمة لتهيئة الأفراد والموظفين والإداريين للعمل في المناصب الإدارية المتعددة.
- 14) تحديد ووضع استراتيجيات خاصة بتوفير معلومات وبيانات صحيحة ودقيقة عن الموظفين والإداريين.
- 15) وضع استراتيجيات خاصة بتوفير موظفين وإداريين من ذوي الخبرات المتميزة وتعيينهم في الوظائف الإدارية الشاغرة.
- 16) تنفيذ الأنشطة والفعاليات والبرامج التدريبية والتطويرية التي تم إعدادها والتي تم التخطيط لها بشكل إداري منظم من قبل إدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع الإدارات الأخرى.
- 17) الاستعانة بالخبراء والمستشارين الإداريين من ذوي الخبرات والكفاءات والمؤهلات العلمية العليا.
- 18) وضع استراتيجيات خاصة بتقييم الأداء العملي والوظيفي لهذه البرامج التدريبية والتطويرية التي تم تحديدها وتنفيذها لتطوير الأفراد العاملين.

أهمية التخطيط والتطوير المهني والوظيفي والإداري في إدارة الموارد البشرية:

هناك العديد من الأهمية والعوامل التي تدعو إلى القيام بعملية التخطيط والتطوير المهني والوظيفي والإداري بإدارة الموارد البشرية ومن هذه الأهمية ما يلي:

1. تسعى كثير من المنظمات الإدارية إلى تطوير أنظمتها وتطوير مواردها البشرية وتطوير كادرها الإداري بحيث تستطيع أن تحقق أهدافها بشكل أفضل عن كثير من النتائج التي يسعى إليها المتنافسين الآخرين من الشركات الأخرى.
2. تقوم الإدارات العليا في المنظمات والمنشآت الإدارية بتدريب وتطوير مواردها البشرية بحيث تجعلها قادرة على مواكبة التطورات الحديثة في العصر الحديث.
3. تقوم الإدارات العامة والتنفيذية في مختلف المنظمات بتدريب وتطوير الموظفين والعاملين والأفراد وتنمية مهاراتهم الإدارية والمهنية والوظيفية.
4. تقوم الكثير من المنظمات بالسعي نحو التوجه الخارجي ومحاولة الالتحاق بمنظمات الأعمال الدولية ومحاولة الدخول في أنظمة التجارة العالمية.
5. تقوم المنظمات بتصميم ووضع برامج خاصة بتطوير الموظفين والإداريين وتعريفهم وإعلامهم بأهمية البرامج التدريبية والتطويرية التي خطط لها في المنظمات والمنشآت الإدارية.
6. يساهم التخطيط والتطوير الوظيفي والإداري والمهني تنمية مهارات القيادة الإدارية وتشجيع بعض الشخصيات والعقليات الإدارية المتميزة على القيام بأمور القيادة الإدارية بشكل فعال.

7. يساهم التخطيط والتطوير الإداري والوظيفي على معرفة كيفية صنع القرارات وكيفية وضع القرارات واتخاذ القرارات بشكل سليم وصحيح.
8. يساهم التطوير والتخطيط المهني والوظيفي والإداري في إدارة الموارد البشرية في معرفة وتحديد الفرص والاختيارات البديلة للوظائف الإدارية.
9. يساهم التخطيط الإداري والوظيفي وعمليات التطوير الإداري والوظيفي في تطوير وتنمية للمهارات والعلاقات الإنسانية وتطوير المهارات الإدراكية لدى الموظفين والإداريين.
10. إكساب المدراء والموظفين والعاملين خبرات ومعارف ومعلومات مختلفة تؤدي إلى تطويرهم وتعريفهم بأمور العمل والوظائف الإدارية والأهداف بشكل عام.
11. تطوير وتنمية للمهارات العلمية للمدراء والموظفين على المدى البعيد وتشجيعهم وترغيبهم في عمليات التطوير وتأهيلهم لمواكبة التغيرات والتطورات الإدارية والتكنولوجية الحديثة.

استراتيجيات تطوير الموظفين والإداريين في المنظمات

- هناك عدة طرق متعلقة بتطوير الإداريين والموظفين في المنظمات ومن هذه الطرق ما يلي:
- (1) تدريب المدراء وتطوير مهاراتهم وخبراتهم وإكسابهم مهارات متعلقة بالقيادة الإدارية.
 - (2) تطوير مهارات الإداريين وإكسابهم مهارات متعلقة بكيفية صنع القرارات واتخاذها بشكل صحيح.
 - (3) التواصل غير المباشر عن طريق الإيميل والبريد الإلكتروني الخالص بالمدراء والتواصل معهم بشكل يومي بطريقة إدارية مهذبة تعمل على تطوير مهاراتهم وترغيبهم في تطوير معلوماتهم وتنمية مهاراتهم الإدارية.

4) معرفة وتحديد ووصف وتحليل المشاكل الإدارية الواقعية والتي يواجهها المدراء ومعرفة ودراسة وتحليل والأسباب التي أدت إلى ظهور مثل هذه المشكلات ووضع اختيارات متعددة وبديلة في الطول المناسبة لهذه المشكلات واختيار البديل الأفضل والحل الأمثل لحل المشكلات الإدارية.

5) إيجاد نظام مرن من فتح الحوارات وإيجاد نقاشات مجدية ومفيدة بين الموظفين.

6) تشكيل مجموعات تدريبية وإعداد فرق تدريبية خاصة بتدريب الموظفين والإداريين وتوفير مدربين واستشاريين وخبراء لتطوير وتنمية مهاراتهم.

7) إيجاد نظام يعمل على تشجيع التعاون فيما بين الموظفين والإداريين كمجموعات متعددة سواء أكانوا متدربين أو موظفين من ذوي الكفاءات العليا والخبرات المتميزة.

8) التطبيق العملي والتنفيذ العملي والمباشر للوظائف والمهام والواجبات الإدارية والوظيفية المتعددة.

9) خلق جو مناسب من الألفة والانسجام الداخلي بين الموظفين وبيئة العمل وطبيعة الأعمال والوظائف التي يقومون بها.

10) تشكيل وتنظيم لجان خاصة بالأفراد المتدربين ومعرفة نقاط ضعفهم ودمجهم في البرامج التدريبية المتاحة، وذلك لإكسابهم مهارات إدارية وتنمية معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم.

11) إيجاد أنظمة خاصة بالتفاعل البناء والتفاعل الواقعي للصادق الذي يعبر عن الشفافية والوضوح في مختلف الأعمال الإدارية.

12) إتاحة الفرصة للموظفين والأفراد العاملين بالتفاعل الحقيقي مع مختلف المواقف الإدارية المتعددة وإيجاد نظام الإدارة الموقفية في المنظمات الإدارية وتطبيق أنظمة وقوانين واستراتيجيات الإدارة الموقفية والتركيز على أسس الإدارة الموقفية وتشجيع الموظفين والإداريين على تطبيق أسس ومفاهيم وقوانين الإدارة

الموقفية وذلك من خلال التعامل مع كل موقف إداري بشكل خاص يختلف عن المشكلات الإدارية الأخرى.

وفي كثير من المنظمات الإدارية والتجارية والاقتصادية الحديثة تسعى الإدارات العليا إلى تطبيق قوانين الاستراتيجيات الإدارية الموقفية بحيث يتم تدريب الأفراد والإداريين والموظفين على حل المشكلات والتعامل مع المواقف الإدارية المتعددة بعدة طرق وبأساليب مختلفة مع التشجيع على الإبداع في الحلول وطرح البدائل المناسبة لاختيار البديل الأفضل والمناسب لحل هذه المشكلات الإدارية.

لقد أثبتت الدراسات الأكاديمية الدولية الحديثة في إدارة الموارد البشرية الحديثة على أن أفضل العلوم الإدارية وأفضل الطرق لحل المشكلات الإدارية هو تطبيق قوانين الإدارة الموقفية بشكل فعال وبناء وإيجابي يؤدي إلى تعريف الموظفين والإداريين بكيفية التعامل مع المشكلات الإدارية ومع المواقف بطرق جديدة وحلول مناسبة تتوافق مع المواقف المتعددة التي تمر بها المنشأة والتي يواجهها المدراء والموظفين في مختلف مستوياتهم الوظيفية.

13) طريقة تدريب الموظفين والإداريين على التكيف والتأقلم مع المواقف المختلفة وإرشادهم وتعليمهم كيفية التعامل مع هذه المواقف وتهيئتهم على مواجهة الظروف وحل المشكلات وتدريبهم على المرونة في التصرفات والقدرة على التأقلم والتوافق مع السلوكيات الإنسانية الصادرة من المدراء والموظفين مع إطلاق العنان وتشجيع الحريات في التعبير عن الآراء بما يخدم المنظمة ويعمل على تطويرها.

14) تدريب الموظفين والإداريين والعاملين على تشخيص المشكلات ومعرفة أسباب ظهور هذه المشكلات وكيفية حل هذه المشكلات وكيفية التعامل مع المواقف اليومية المختلفة.

15) إيجاد نظام مرن يتيح الفرصة للدخول في الحوارات والنقاشات مما يجعل الإداريين يتوجهون بالاستماع والإصغاء إلى مطالب الموظفين في المنظمات مع الاهتمام بمطالبهم والعمل على تحقيقها.

16) توفير الاختصاصيين في علم النفس والاستعانة بالاستشاريين المتخصصين بالإستشارات النفسية ومساعدة الموظفين والتعاون معهم على حل مشكلاتهم وتخطي ظروفهم المادية والإدارية المختلفة.

17) تدريب العاملين والموظفين والأفراد والإداريين على المرونة في التعامل وعدم إيجاد حساسيات زائدة بين الموظفين مع تقبل الموظفين لأراء الآخرين وتفاعل الإداريين مع رغبات وحاجات ومتطلبات الموظفين مع الاستماع إلى حاجات ورغبات الموظفين وإيجاد نظام يشجع على اللوضوح والانفتاح والتسامح مع الآخرين مما يؤدي إلى حل الصراعات والمشكلات والخلافات المالية والإدارية والوظيفية والمهنية سواء بين الموظفين أو بين الموظفين والإداريين.

18) تدريب الموظفين والإداريين وتطويرهم وتعليمهم على كيفية تحديد وتحليل ودراسة التفاعلات المختلفة والسلوكيات المختلفة الصادرة من الأفراد مع معرفة مظاهر السمات الشخصية والفكرية التي يمتلكها الأفراد والموظفين حيث أن هذه الطريقة تنمي الشخصية الناضجة والفكر للناضج لدى الموظفين كما تعمل على حل المشكلات بطرق عقلانية بحيث يتم للتعامل مع الواقع عن قرب وحل المشكلات بطرق صحيحة.

19) تدريب الموظفين على الاندماج فيما بينهم وتنمية العمل لدى الموظفين والإداريين بشكل يعمل على تحسين فهم الأفراد والموظفين لبعضهم البعض بحيث تكون هناك قابلية لحل المشكلات المختلفة في الأعمال المختلفة التي يقوم بها الموظفين الإداريين مع التشجيع على إتباع الأنظمة الجديدة والحديثة وإيجاد طرق إبداعية حديثة في حل المشكلات.

20) تدريب الإداريين والموظفين والأفراد والموارد البشرية بشكل يؤدي إلى تطويرهم ورفع مستوياتهم وزيادة خبراتهم الإدارية مع لقان ممارسة أعمالهم وتوفير مرشدين لهم مختصين بمهام التوجيه والإرشاد والإشراف على الموظفين والإداريين.

- (21) إيجاد وتوفير مدراء من ذوي الخبرات والكفاءات الإدارية المتميزة وتعمل على تدريب الموظفين الآخرين وحل مشكلاتهم التي يواجهونها في العمل.
- (22) إيجاد وتوفير برامج تدريبية وتطويرية علمية وثقافية عن طريق إقامة محاضرات علمية وتوفير كتب ومواد علمية وإدارية ومحاسبية واقتصادية تؤدي إلى زيادة معلومات الموظفين والإداريين وإكسابهم معارف ومعلومات جديدة.
- (23) مساهمة المنظمة بالاشتراك في الدوريات والمجلات الاقتصادية والإدارية المتخصصة والتي تعمل على توفير معلومات جديدة إدارية ومالية لتطوير معلومات وزيادة خبرات للموظفين.
- (24) لقد أثبتت الدراسات الأكاديمية الدولية الحديثة في إدارة الموارد البشرية على أهمية التخطيط والتطوير المهني والوظيفي والإداري للموظفين والأفراد والإداريين بشكل يؤدي إلى تطوير مهارات الموظفين والأفراد العاملين وترقيتهم والتركيز على كيفية ترغيبهم بالإخلاص في أداء الأعمال وتشجيعهم على الولاء والرضا الوظيفي في العمل الذي يقوم به وذلك عن طريق الاهتمام بالحاجات العلمية والمهنية لدى الموظفين وتوفيرها وتحقيق أهدافهم الإدارية والوظيفية والمهنية مع تنمية الطاقات والجهود العقلية والبشرية لدى الأفراد العاملين.
- (25) تدريب الموظفين والإداريين على معرفة الأبعاد الداخلية والخارجية ومعرفة المستويات الدنيا والعليا في الهياكل التنظيمية للشركات.
- (26) وأخيراً تدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم بواسطة تقديم وتوفير مكتب خاص بالاستشارات الإدارية والنفسية ضمن المكاتب الإدارية للمنشأة مما يعمل على توضيح أهداف الأفراد وتطويرها وتحقيقها وزيادة طموحات الأفراد للتنسيق بين أهداف الأفراد والموظفين والأهداف التنظيمية للمنشأة الإدارية كاملة.

الفصل الثاني

طرق واستراتيجيات رفع الروح المعنوية لدى الموظفين والإداريين في إدارة الموارد البشرية الحديثة

هناك اهتمام كبير من قبل الدراسات الأكاديمية الدولية الحديثة في إدارة الموارد البشرية على موضوع رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين وكيفية التأثير على الأفراد من المداخل النفسية والمعنوية مما يؤدي إلى زيادة معنوياتهم وتحسين سلوكياتهم ورفع روحهم المعنوية بشكل يؤدي على تطور الأعمال في المنشآت الإدارية.

وقد وجد للباحث العلمي بأن الروح المعنوية تعتبر هي تعبير هام عن آخر التطورات الحديثة في الإدارة الحديثة والتي تعمل على اهتمام إدارة الموارد البشرية بالروح المعنوية التي تؤدي إلى تطوير هذه الروح المعنوية لدى الأفراد ومجاملة الموظفين والأفراد وتحقيق رغباتهم ومعرفة مشكلاتهم وحلها فهناك بعض الدراسات الأكاديمية لإدارة الموارد البشرية تركز على أن الروح المعنوية للأفراد والموظفين والإداريين والعاملين ما هي إلا مسائل نفسية فردية شخصية إلا أنه يجب أن نتعامل إدارة للموارد البشرية مع هذه المسائل النفسية للفردية الشخصية لدى الأفراد العاملين والموظفين بشكل إيجابي وبناء يؤدي إلى زيادة الإنتاج في العمل وتحسين أداء العمل وتنقيفهم وتعريفهم بكيفية التكيف في الأوضاع الإدارية والمالية والاجتماعية والاقتصادية المختلفة فتركز هذه الدراسات على أهمية التعامل الفردي والشخصي مع مشكلات الأفراد بشكل مباشر من قبل إدارة الموارد البشرية لدراسة ومعرفة مشكلات الأفراد وحلها والتجاوب مع متطلباتهم وتنفيذ رغباتهم وإيجاد نظام لحل مشكلاتهم واتخطي الصراعات والعقبات ولتهيئتهم للاندماج في الظروف البيئية المحيطة بهم سواء كانت ظروف بيئية داخلية محيطة بالموظفين

داخل الشركة او ظروف خارجية بيئية كالمتغيرات والظروف السياسية والاقتصادية والمالية.

النوع الآخر من الدراسات الأكاديمية الحديثة في إدارة الموارد البشرية الحديثة وهي النوع الثاني من أنواع الدراسات الأكاديمية المختصة بمناهج الدراسات العليا في إدارة الموارد البشرية تركز على الروح المعنوية إلى جانب إنتمائي وارتباطي لا يستطيع أن يتخطى عنها الموظفين والإداريين كونها مشاعر معنوية ونفسية تجعل الفرد في تحقيق مصلحة الأهداف للتنظيمية للمنظمة وتحقيق الأهداف العامة وتغليب المصالح العامة على المصالح الشخصية.

وتركز هذه الدراسات على أهمية الاشتراك والانتماج والانسجام بين الأفراد والعاملين والمجموعات الإدارية والوظيفية المختلفة مع معرفة وتحديد أهداف المنظمة وأهداف الجماعة الإدارية وأهداف الاقسام الإدارية المختلفة ومعرفة الأهداف التنظيمية والأهداف العامة للمنشأة ومعرفة أهداف الموظفين والأفراد والعاملين والعمل على تحقيق الانسجام والتوافق بين الأهداف العامة والأهداف للشخصية والأهداف للتنظيمية للمنظمة وأهداف الموظفين في المنظمة.

هناك عوامل تؤثر على رفع وتحسين الروح المعنوية وزيادة الثقة بالنفس لدى الأفراد العاملين والموظفين ومن هذه العوامل ما يلي:

1) تشجيع وترغيب الأفراد العاملين والموظفين والإداريين على تحقيق أهدافهم بصورة تتلائم مع أهداف المنظمة بشكل عام.

2) إيجاد نظام إشرافي ورقابي وإداري فعال من قبل المشرفين والإداريين والمراقبين الذين يقومون بمباشرة الإشراف والرقابة على الأعمال الإدارية التي يقوم بها الأفراد العاملين والموظفين فكلما كان النظام الإشرافي والرقابي نظاماً مرناً وفعالاً ويتخذ سياسات إدارية حديثة في عملية الإشراف والمراقبة كلما أدى ذلك إلى رفع الروح المعنوية لدى الأفراد والعاملين والموظفين إذ أن النظام الإشرافي والرقابي الفعال

يعتمد على تشجيع الموظفين والافراد العاملين كما يتبع طرق وسياسات
الوضوح في الأفكار والأعمال.

(3) درجة ومستوى إهتمام الإداريين والمشرفين بعمالهم وموظفيهم فكلما
كان إهتمام الإداريين بالموظفين ذو درجة عالية كلما أدى ذلك إلى
زيادة في الأعمال وزيادة في الإنتاج.

(4) طريقة وكيفية التعامل مع الأفراد والموظفين والعاملين كلما كانت
الطرق التي يتم التعامل بها مع الأفراد والموظفين طرقاً بناءة وإيجابية
كلما كان أداء للموظفين أفضل ومعنوياتهم أعلى.

(5) تحديد وتوزيع وتقسيم للمسئوليات والأعباء والوظائف الإدارية والمهام
على العاملين والأفراد بشكل يؤدي إلى زيادة في الإنتاج وإلى تقبل
الموظفين والأفراد إلى تلقي مثل هذه الأوامر لتحسين الأداء العملي
والإداري والوظيفي. إن من أهم العوامل التي تؤثر على الروح
المعنوية لدى الأفراد والموظفين والعاملين هي درجة الإخلاص والولاء
الوظيفي والرضا عن العمل الذي يقومون به في الشركات والمنظمات.
(6) درجة رضا الأفراد والموظفين والعاملين عن المكافآت المالية
والمرتبات والأجور التي يتم منحها لهم فكلما زادت المكافآت المادية
للممنوحة للموظفين كلما أدى ذلك إلى رفع الروح المعنوية لدى الأفراد
وزيادة الإنتاجية وزيادة أداءهم.

(7) درجة ومدى معرفة مستخدم الموظفين والإداريين والمهنيين للآلات
والمعدات للتكنولوجية المتطورة الحديثة في المنظمات.

(8) معرفة الاتجاهات المختلفة للأفراد والموظفين والاتجاهات المختلفة
للمنظمة والعمل على تقريب وجهات النظر وإحداث انسجام بين
الأهداف

(9) درجة ثقة الأفراد بأنفسهم وبمعلوماتهم وخبراتهم الإدارية.

- 10) نوعية الكفاءة الإدارية ونوعية الإشراف الإداري المتبع في المنظمات.
- 11) مدى رضا الموظفين والإداريين عن العمل في هذه المنظمة.
- 12) درجة التعمق في الاندماج مع إقامة علاقات اجتماعية بين الموظفين والإداريين وإحداث وخلق جو وبيئة مناسبة اجتماعية تساعد على إحداث التكيف الداخلي والتكيف الاجتماعي والتكيف البيئي للموظفين وطبيعة للعمل الذي يقومون به.

فيما يلي نموذج لاستبيان لمعرفة مدى الروح المعنوية للأفراد والموظفين والعاملين في المنشآت:

الرجاء قم بتعبئة الاستبيان الخاص بمعرفة مدى قوة الروح المعنوية للموظفين:

الاسم:.....

العمر:.....

الجنس:.....

المستوى التعليمي:.....

آخر مؤهل أكاديمي حصلت عليه:.....

الدرجة الوظيفية التي تعمل بها في المنظمة حالياً:.....

اسم الوظيفة التي تعمل بها حالياً:.....

عدد ساعات النول الرسمي:.....

الراتب الذي تتقاضاه:.....

الحالة الاجتماعية:.....

العنوان:.....

محل الإقامة الحالية:.....

المدينة:.....

رقم الهاتف:.....الايمل:.....

1) س/ هل تعاني من مشكلات وظيفية أو إدارية أو مهنية أو عملية في الشركة أو المنظمة التي تعمل بها؟ الرجاء قم بتوضيح وشرح هذه المشكلات بالتفصيل؟

.....

.....

.....

.....

2) س/ ما هي الحلول لهذه المشكلات حسب ما تراه منسباً برأيك ؟

.....

.....

.....

.....

3) س/ هل تشعر بالإجهاد والتعب والمال أثناء أداك العمل وأثناء تولدك في المنظمة؟

نعم ()

لا ()

4) س/ في حالة الإجابة بنعم ما هي برأيك الأسباب التي تجعلك مجهداً ومولأً أثناء تولدك في المنظمة؟

.....

.....

.....

.....

(5) من/ هل الظروف البيئية المحيطة بك في المنظمة جيدة ؟

نعم ()

لا ()

(6) من/ في حالة الإجابة بلا ماذا تطمح وترغب به في توفيره للموظفين في البيئات

الدخالية للمنظمة للتخلص من الملل والإجهاد العملي؟

- تحسين الإضاءة.

- تحسين التهوية.

- توفير مكيفات.

- توفير تنفّحات.

- الاهتمام بالنظافة أكثر مما عليه الوضع حالياً.

(7) من/ أذكر ظروف عملية وبيئية حسب ما تراه مناسباً تؤدي إلى تطوير الأعمال

والتخلص من الملل للوظيفي؟

.....
.....
.....
.....

(8) من/ هل الراتب الذي تستلمه مناسباً مع جهودك العملية المبذولة أم لا ؟

.....
.....

9) س/ كيف هي علاقتك مع بقية زملائك في عملية التعاون بينك وبينهم؟

.....

.....

.....

.....

10) س/ ما هي الأعمال التي تتناسب برأيك مع مهاراتك وخبراتك؟

.....

.....

.....

.....

11) س/ ماذا تعمل عندما تواجه مشكلة إدارية؟ وكيف تتعامل مع المواقف والمشكلات الإدارية المختلفة؟

.....

.....

.....

.....

12) س/ هل نظام العمل في المنظمة مناسب والإدارات ذو كفاءة جيدة ؟

نعم ()

لا ()

13) س/ هل أنت واثق من نفسك وخبراتك وقدراتك العلمية والثقافية والإدارية؟

نعم ()

لا ()

14) س/ ما هي أهدافك المستقبلية؟

.....

.....

.....

.....

15) س/ هل تحصل على إجازاتك وعطلاتك الرسمية وغير الرسمية بسهولة؟

نعم ()

لا ()

16) س/ هل المرتب الذي تتقاضاه يتناسب مع مستواك المعيشي؟

نعم ()

لا ()

17) ولخيراً كم المرتب الذي تطمح في الحصول عليه برأيك؟

.....

.....

.....

.....

الباب الثامن

**دوافع العمل الوظيفي وتحقيق
الولاء والإخلاص العملي والإداري
والوظيفي في المنظمات**

الباب الثامن

دوافع العمل الوظيفي وتحقيق الولاء والإخلاص

العملي والإداري والوظيفي في المنظمات

يعتبر الأفراد والموظفين والإداريين والعاملين في المنظمات الإدارية والتجارية من الوحدات والعناصر الأساسية في مكونات المنظمة الإدارية والتجارية وعليهم يتوقف نشاط وكفاءة العمل الوظيفي والإداري في المنظمة، فالفرد والموظف والمدير هو العنصر الإنساني المسيطر على كافة العناصر في المنظمات وذلك بتفاعله وتأثيره وتأثيره مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة. ولقد اهتمت إدارة العلاقات العامة واهتمت العلاقات الخارجية والدراسات الإنسانية وركزت على أهمية الدور الذي يلعبه الأفراد والموظفين والمدراء في نجاح أو فشل المنظمة وذلك من خلال البيئة الاجتماعية للعمل، ومن ثم جاءت العلوم السلوكية والدراسات النفسية التي ركزت على السلوك الإنساني في مظاهره المختلفة ومن خلال استخدام الأساليب العلمية الهادفة إلى وصف وتفسير هذا السلوك للوصول إلى فهم وتفسير أشكال السلوك المختلفة من أجل للتنبؤ بالسلوك المستقبل والتحكم فيه. وفي هذا الباب الذي تم إستنتاجه وإستنباطه من كتاب إدارة الموارد البشرية للدكتور الفاضلة سهيلة محمد عباس والدكتور علي حسين علي سينم والذي تم وضعه في عام 2000م فإنه سوف يتم التركيز على مسببات سلوك الأفراد العاملين وعلى الدوافع وكيفية إشباع الدوافع من خلال التطرق إلى بعض النظريات السلوكية في هذا المجال.

فمنذ البدايات تم التركيز والاهتمام على الفرد كعنصر متميز له خصوصية ضمن عناصر الإنتاج الأخرى، ظهرت الكثير من الأبحاث والدراسات التي تتناول تفسير مصدر السلوك الإنساني وهل هو سلوك مكتسب أم موروث؟ وفي الواقع إن خبرات وتجارب الفرد والظروف البيئية تلعب دوراً كبيراً في تشكيل سلوكيات

الأفراد، وإن العلاقات العامة التي يتضمنها سلوك الأفراد مع متغيري البيئة أو الوراثة يمكن صياغتها بالمعادلة الآتية:

سلوك الأفراد = الشخصية × البيئة.

حيث أن سلوك الأفراد يمكن أن يعزى إلى مصدرين رئيسيين:

الأول، مكونات شخصية للفرد.

والثاني، البيئة المحيطة بالفرد.

فالشخصية تتشكل من عوامل مركبة ومعقدة كالصفات العقلية والجسمية والقيم والاتجاهات والمعتقدات، والطموحات والرغبات، والعادات، والصفات الأخرى التي تميز فرداً عن آخر وقد تم الإعتماد في هذا الباب الثامن على كتاب إدارة الموارد البشرية للدكتورة سهيلة محمد عباس والدكتور علي حسين علي في الدراسة للدوافع ونظريات الدوافع وعلى أية حال فإن هذه الاختلافات في الصفات توضح الاختلافات في سلوك الأفراد العاملين، ولذلك فإنه من المهم بالنسبة للإدارة تمييز هذه الاختلافات لفرض الفهم والتنبؤ بسلوك الأفراد في المنظمة وتوجيه هذا السلوك لخدمة المنظمة والفرد.

ومن الجدير بالذكر في هذا المجال أن عملية السلوك الإنساني متشابهة لجميع الأفراد على الرغم من لاختلاف أشكال هذا السلوك، فعملية السلوك قائمة على ثلاثة لفتراضات أساسية، وهي:

- 1- أن السلوك هو سبب أي أن هناك أسباباً لكل سلوك.
- 2- أن السلوك يدفع أو يثار ويظهر من خلال هذه الاستئارة.
- 3- السلوك موجه نحو هدف معين.

فالعوامل للبيئة التي تعود إليها هذه الاختلافات في السلوك تعتمد على مدى تأثير الفرد بها وكيفية تأثيرها بسلوكه، ومن العوامل المؤثرة على سلوك الأفراد في العمل، موقع للفرد في العمل ونظام الحوافز والمكافآت والنظام الإداري المتمثل

بالقيادة واسلوبها والقرارات المؤثرة على الافراد العاملين، وعلاقة الفرد بغيره من الافراد الآخرين والمعايير والقيم التنظيمية إضافة إلى الخبرات الماضية لدى الفرد فهي عامل ينقل إلى المنظمة وكل من هذه العوامل تشكل نظاماً للقيم لدى الأفراد وفقاً لإدراكهم وتفسيرهم لهذه العوامل مما ينتج عنه دوافع وسلوك يختلف من فرد إلى فرد آخر.

إن للدافع ليس بالمفهوم السهل، فهو من المفاهيم السلوكية للمعقدة في وصف السلوك الإنساني-فالدافع لأي كائن حي هو مفهوم غير واضح بدرجة كافية في الوقت الحاضر. فهو يتضمن الحاجات والرغبات والتوترات والتصورات التي تؤدي إلى تصرفات معين ظاهر، وهذا ينطوي على وجود شيء من عدم التوازن أو علم الرضا في علاقة الفرد ببيئته مما يؤدي إلى سلوك معين لإيجاد الرضا والتوازن من خلال تحقيق الأهداف التي يسعى إليها الفرد.

فالدافع إذن هو عبارة عن الرغبة أو الحاجة في عمل شيء أو للوصول إلى هدف معين، وهذه الحاجة تكون داخلية إلى ظهور مخرجات بشكل سلوك خارجي. ولكي يتحرر الأفراد ويتخلصوا من التوتر لا بد لهم من الانضمام في نشاط معين وكلما زاد التوتر لا بد لهم من زيادة النشاطات، ولذلك عندما نرى الأفراد يعملون بجد يمكن الاستنتاج بأنهم يعملون برغبة في تحقيق بعض الأهداف التي تعطيه قيمة معينة.

نظريات الدوافع

إن أداء الأفراد العاملين دالة لكل من القلبية والدافع أي أن:

الأداء = القلبية × الدافع، حيث أشارت الكثير من الدراسات إلى أن أداء

الأفراد العاملين يختلف حتى مع وجود تشابه في قدراتهم وقابليتهم ويعملون في ظروف عمل متشابهة. ولذلك فإن هذا الاختلاف يعزى إلى الدافع.

إن أغلب الأبحاث في مجال الدافع تشير إلى ضرورة فهم العمليات والتفاعلات الداخلية للأفراد من خلال بعض المداخل الرئيسية، فمنهم من يركز

على النمط الإدراكي Cognitive approach الذي يفسر الدافع باتجاهين الأول ماذا يدفع الأفراد أي محتوى الدافع (Content)، والثاني كيف ينجم السلوك أي العملية الناجمة من الدافع (Process) إن نظريات المحتوى Content theories في كتاب إدارة الموارد البشرية للدكتورة سهيلة محمد عباس والدكتور علي حسين علي حيث تم وضع هذا الباب الثامن بناء على الاعتماد على كتاب إدارة الموارد البشرية للدكتورة سهيلة محمد عباس فعلى كل حال نظرية الدوافع تركز على العوامل وتغيرات محددة مؤثرة في السلوك كالحاجات الداخلية تركز على العوامل وتغيرات محددة مؤثرة في السلوك كالحاجات الداخلية والظروف الخارجية. أما نظريات العملية Process theories فهي تحاول تعريف وتحديد المتغيرات الرئيسة التي تفسر وتوضح السلوك وأن العوامل الأساسية في هذه النظريات الحوافز، الحاجات، وتوضح السلوك ولأن العوامل الأساسية في هذه النظريات الحوافز، الحاجات، المثبرات والتعزيزات والتوقع.

نظريات المحتوى Content theories

إن نظريات المحتوى أخذت في جزء منها بأفكار تايلر، حيث اعتبر تايلر الفرد عنصراً كسولاً وأنه يدفع للعمل بواسطة الحوافز المالية، ولذلك فقد صمم العمل ونظم الدفع وفقاً لذلك، كما أن تايلر بأن الإرهاق والتعب اللذين يصيبان الفرد العامل يؤثران بشكل سلبي على الأداء وجاء التون مايو بعد تايلر بسلسلة من الدراسات التي قام بها هو وزملاؤه من سنة 1927م-1932م في مصنع هوورن للإلكترونيات ليقيم بعض النتائج التي تشير إلى أن العوامل الاجتماعية والنفسية لها تأثير مهم على سلوك الأفراد أن المحتوى الأساسي في دراسات هوورن ونتائج هذه الدراسات التي تمثلت بمدخل العلاقات الإنسانية أشارت إلى أن الأفراد العاملين لديهم حاجة الانتماء (need to belong) وأن مجموعات العمل غير الرسمية تشبع هذه الحاجة ولذلك كان الاستنتاج بأن جماعات العمل غير الرسمية يمكن أن تؤثر في الأداء إيجاباً أو سلباً توصلت الدراسات حول سلوك ودوافع الأفراد، وظهرت

نظريات لتفسير وتوضيح العوامل التي تدفع الفرد لسلوك معين ومن أبرز هذه النظريات الآتي:

نظريات ماسلو للحاجات Maslow' theory

من أكثر النظريات شيوعاً وهي تعود لعالم النفس إبراهيم ماسلو، افترض ماسلو لدى كل فرد ملم من الحاجات يتكون من خمس مجاميع هي:

(1) **الحاجات الفسيولوجية أو الوظيفية Physiological needs**
وفي الحاجات الأساسية التي تساعد في إبقاء الفرد واستمرارية كائن هي كالحاجة إلى الجوع والعطش والمأوى والجنس أي بقاء للنوع وغيرها من الحاجات.

(2) **حاجات الأمن والضمان Satety needs**
وتمثل حاجة الأفراد للحماية من الأضرار للجسمية والنفسية.

(3) **الحاجات الاجتماعية:**
وتمثل الحاجة للحب والانتماء لجماعة معينة والقبول من قبل هذه الجماعة.

(4) **الحاجة للتقدير والاحترام esteem Needs**
تمثل الحاجة للتقدير والاحترام من قبل الآخرين مما ينعكس على الفرد بتقدير ذاته.

(5) **حاجة إثبات وتحقيق الذات self-Actualization Needs**
وهي حاجة الفرد للتطور والنمو والتميز في العمل والأداء من خلال المواقع التي تحيلها.

يرى فاسلو بأن هذه المجموعات الخمسة في الحاجات هي متدرجة، حيث أن المستوى الواحد الأسبق يحتل أهمية الأكبر لدى الفرد، أي أن الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن لا بد أن تبع أو لا قبل أن تظهر الحاجات التي تليها.

لقد اشارت بعض الدراسات التي حاولت تطبيق نظرية ماسلو إلى ان هذه النظرية تقتصر إلى الكثير في المجال التطبيقي، حيث اشارت دراسة الدوافع الأفراد في مستويات تنظيمية مختلفة بأن الأفراد يختلفون في درجة تفضيلهم للحالات وأن الحاجات العليا (الحاجة الاجتماعية والتقدير وإثبات الذات) تظهر وتنفذ الأفراد حتى وإن كانت الحاجات الأدنى غير مشبعة.

ولذلك يمكننا القول بأن هذه للنظرية لم تثبت صحتها في الواقع التطبيقي على حسب ما ورد في كتاب إدارة الموارد البشرية للدكتورة سهيلة محمد والدكتور علي حسين علي فيرون أنه من المآخذ عليها ما يلي:

- 1- إن حاجات الأفراد لا يمكن ترتيبها بشكل متسلسل ولجميع الأفراد، فالأفراد وكما دلت الأبحاث يختلفون في حاجاتهم.
- 2- إن الحاجات الأفراد لا يمكن ترتيبها بشكل متسلسل ولجميع الأفراد، فالأفراد، وكما دلت الأبحاث يختلفون في حاجاتهم.
- 3- إن الحاجات تذهب وتجيء، ولذلك فإن إشباع حاجة معينة في وقت معين لا يعني إشباعها إلى ما لا نهاية.
- 4- إن الحاجات متداخلة ومتراكبة ومن للصعوبة فصل حاجة عن أخرى بفواصل كما حددها ماسلو فمن الممكن أن تظهر حاجتان أو أكثر في آن واحد.

نظرية هيرزبرج ذات العاملين Herzberg-Two Factor Theory

لقد انضم هيرزبرج وزملاؤه في بحث لمعرفة لتجاهات الأفراد نحو أعمالهم، ولقد تم تصميم البحث لاختبار ما يلي:

(إن الأفراد لديهم مجموعتين من الحاجات، حاجاتهم الأساسية وحاجاتهم كعنصر بشري يتطلب النمو والتطور نفسياً).

لقد تمت مقابلة (200) مهندس وحاسب في الدراسة الأولية من مصانع في بيتشبرغ في ولاية نيسلفانيا، حيث تم سؤالهم حول الأحداث أو العوامل الموجودة في أعمالهم والتي أدت إلى إتمام عالي بدرجة واضحة وملحوظة أو أدت إلى تخفيض الرضا عن العمل.

ولقد أوضحت نتائج البحث بأن هناك صفات أو عوامل في العمل ترتبط بالرضا عن العمل وأن هناك عوامل تؤدي إلى عدم الرضا.

فالعوامل الذاتية (Intrinsic) كالأداء والتطور في العمل والمسئولية ترتبط بالرضا وتؤدي إليه في حين أن العوامل الخارجية (Extrinsic Factors) كسياسات المنظمة والإدارة والإشراف والعلاقات بين الزملاء في العمل وظروف العمل المادية تؤدي وترتبط بعدم الرضا، وفي كتاب إدارة الموارد البشرية للدكتور سهيلة حسن عباس والدكتور علي حسين علي والذي تم الإعتماد عليه في وضع الباب الثامن من هذا الكتاب تم وضع أنه في هذه النظرية أوضح هرزبرج بأن إزالة العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا ليس معناه حصول رضا لدى الأفراد، لذا فإن العوامل التي تؤدي إلى الرضا هي غير العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا وبمعنى آخر فإن إزالة أو تقليص العوامل المسببة لعدم الرضا ليس بالضرورة أن يؤدي إلى رفع الدافعية بل إلى الموقف الحيادي، ولقد أطلق هرزبرج على العوامل التي تسبب عدم الرضا بالعوامل الحافظة أو الوقائية (Hygien Factors)، أي أن هذه العوامل عندما تشبع يكون تأثيرها حيداً أي تمنع عدم الرضا فقط، أي أن هذه العوامل عندما تشبع يكون تأثيرها حيداً أي تمنع عدم الرضا فقط، أما المجموعة الثانية من العوامل بالتقدم وتغيير المواقع (Motivators) وكما سبق وأن أوضحنا تتمثل هذه العوامل بالتقدم وتغيير المواقع للترقية وإثبات الذات، هذه العوامل تؤدي إلى الرضا عن العمل.

إن نظرية هرزبرج لاقت قبولاً واسعاً من جهة أخرى فإنها جوبهت ببعض الانتقادات التي تتركز في الآتي:

1- إن طريقة البحث التي استخدمت لم تكن معتمدة على الاسس العلمية في البحث حيث أن الباحثين وجهوا أسئلة للعاملين عن مشاعرهم الإيجابية أو السلبية تجاه العمل ومن خلال مجموعة من الأسئلة اكتشف الباحثون الأحداث التي تؤدي إلى الشعور الإيجابي أو السلبي ومن ثم تم تعيين وترميز الإجابات وإعطائها درجات تفضيلية ولم يوضح الباحثون كيف تم هذا التصنيف والتفضيل.

2- لقد تم التركيز على المحاسبين بدلاً من العاملين في المستويات الدنيا، وبالتالي فإن صحة وصدق النتائج ربما تكون لهاتين الفئتين أو لذوي المهارات والأعمال العليا وليس للأفراد العاملين في المستويات الدنيا.

3- إن الأفراد كبشر لا يمكن أن يعتمد عليهم في اكتشاف الأحداث المساهمة بالاتجاهات السلبية أو الإيجابية نحو أعمالهم، فالفرد الذي لا يستطيع أن يظهر جوانب النقض لديه ربما يضع اللوم على المشرف عندما لا يرقبه هذا الأخير إلى الموقع الذي يرغب فيه.

من الاستنتاجات التي يمكن استخلاصها من نظريات المحتوى هي أن الأفراد العاملين لا بد أن يدفعوا ويشجعوا للتطور، وهذا يتم من خلال الأداء الفعال للعمل ويتوافر للظروف المناسبة. كما وأن العوامل الدافعية أكثر فاعلية من العوامل الخارجية كالأجور والضمان في العمل، أي أن العوامل المرتبطة بالعمل والتطور فيه أكثر من الأجور والعوامل المادية المحيطة بالعمل.

نظريات عملية للدافع Process Theories

تركز هذه النظريات على كيفية حصول لدافع والوسائل التي تنفع الأفراد لسلوك معين أو تصرف معين، ومن هذه النظريات ما يلي:

نظرية التوقع The Expectancy Theory

وضع فروم نظريته في تفسير ودافع الأفراد العاملين حيث أوضح بأن الدافع ينتج من خلال بحث الفرد عن هدف معين فالفرد يحدد السلوك الذي يقود إلى النتائج ال مرغوب فيها، فإذا كان الفرد يرغب ببعض الأشياء بدرجة كبيرة، وإذا كان من السهولة الحصول على هذا الشيء أي أن الفرد لا يتوقع أن هناك صعوبات ستواجهه في هذه الحالة سيستمر الفرد في سلوكه لتحقيق هدفه.

ووفقاً لما جاء في نظرية فروم فإن للفرد يملك سلوكاً معيناً بناءً على توقعه لنتائج هذا السلوك، وأن قوة تفضيل الفرد لنتيجة معينة دون أخرى يدعي بالتكافؤ (Valence)، كما وأن قوة اعتماد الفرد بأن تصرف معين يؤدي إلى النتائج المحددة يدعى بالتوقع (expectancy) فإن كان الفرد غير متأكد من أن سلوك معين من قبله سوف يؤدي إلى النتيجة المطلوبة فإن التوقع عندئذٍ = صفر.

لما إذا كان متوقفاً تحقيق النتائج المرغوبة ومتأكداً منها فإن التوقع يكون $+1$ وفقاً لهذه العوامل أي التكافؤ الذي يمثل رغبة الفرد في الحصول على النتائج والتوقع المبني على احتمال أن سلوك معين سوف يؤدي إلى النتيجة فإن:
لدافع = التكافؤ (رغبة الفرد) \times التوقع (احتمال حصول النتيجة)

ولتطبيقاً من هذه النظرية فإن الأفراد يستخدمون تجربتهم وأحكامهم المبينة على إدراك بعض الأمور المحيطة بهم لتحديد أي النتائج يمكن توقعها، وبالتالي للحكم على الاحتمالات الأفضل. من هذا يتضح بأن ما يتم وفقاً لرأي فروم وهو نوع من تحليل للكلفة/العائد لتحديد فيما إذا كانت العوائد مصلوبة للتكلف، فإذا كانت الفوائد كافية لتغطية الكلف فإن الأفراد يسعون إلى بذل الجهود الأكبر.

نموذج بورتر ولولر في التوقع

اعتماداً على نظرية فروم في التوقع بين كل من بورتر ولولر نمونجاً لتفسير أداء الأفراد العاملين، حيث افترضنا بأن الأداء أو الإنجاز تنتج عوائد ومكافآت

داخلية وخارجية، وهذه للعوائد الداخلية والخارجية تقود إلى الرضاء عن العمل، فالعوائد الداخلية أو الذاتية. وهي تلك العوائد الناجمة عن شعور الفرد بالفخر عندما يؤدي عمله بكفاءة وعندما يكون هذا العمل بمواصفات وأهمية ترضي رغبات الفرد. أما العوائد الخارجية فهي تلك التي تمنحها المنظمة-للفرد لإشباع حاجاته الدنيا وتمثل بالأجر والأمان والحاجات الاجتماعية.

كما تضمن للنموذج عنصراً آخر يؤثر على رضاء الأفراد ودوافعهم نحو العمل، وهو إدراك الفرد لعدالة العوائد التي يستلمها، ولذلك فإن النموذج أوضح بأن هناك فرقاً بين ما يجب أن يكون وما هو كائن فعلاً (Should be and is) ومن العوامل التي تكون مدخلات للعمل، للمهارات والخبرات والجهود ومستوى التعليم، حيث أن هذه العوامل تؤثر على توقعات الأفراد حول العوائد التي يستلمونها، حيث كلما زادت هذه المدخلات يتوقع الأفراد زيادة في العوائد المستلمة من قبلهم. مثل على ذلك، أنه إذا شعر الفرد العامل بأنه يؤدي عمله بصورة أفضل من زملائه وأن ما يمتلكه من خبرات ومستوى تعليمي ومؤهلات التي هي عناصر ضرورية للأداء فإنه بالضرورة سوف يتوقع بأن تكون النتائج المتمثلة بالعوائد سائرة بنفس الاتجاه أي تكون أكثر من زملائه فإذا كانت هذه العوائد كما يتوقع فإنه سوف يكون راضياً عن عمله، أما إذا كانت أقل مما يتوقع فإنه سيكون غير راضي، ومن جهة أخرى فإذا كانت العوائد المستلمة فعلاً أكثر مما يتوقع فسينتابه شعور بالذنب.

نظرية للهدف Goal Theory

من النظريات التي حاولت تفسير الدافع نظرية الهدف التي طورت من قبل Locke، حيث أوضح لوك بأن الدافع والأداء يكونان مرتبطين عندما يحدد الأفراد أهدافهم وعندما تكون هذه الأهداف مقبولة وواضحة وبشرط أن تكون هناك تغذية عكسية حول معدلات ومستويات أداء الأفراد.

لقد دعمت الكثير من الدراسات والأبحاث هذه النظرية موضحة بأن الأفراد يندفعون إلى العمل عندما تحدد لهم أهدافهم حتى وإن كانت هذه الأهداف بدرجة عالية من مكوناتها فما زالت هناك معلومات مرجعة للأفراد عن مستوى أدائهم. يمكن الاستنتاج من هذه النظرية والدراسات والأبحاث التي دعمتها بأن على الإدارة عندما ترغب في زيادة دوافع الأفراد نحو العمل وكذلك رفع أدائهم عليها أن تحقق لهم ما يلي:

- 1- تحديد وتوضيح الأهداف والمهام التي يتوقع منهم أدائها.
- 2- تحديد أهداف متضمنة عناصر ومهام متنوعة مع ملاحظة ضرورة قبولها من قبل الأفراد العاملين.
- 3- فتح قنوات للتغذية العكسية لتعريف الأفراد بمستوى أدائهم.

نظرية الدافع للإنجاز Achievement Theory

لقد أوضح ديفيد ماكلياند (David McClelland) أن هناك ثلاثة دوافع أو حاجات رئيسية لدى الأفراد العاملين، هي:

- 1- الحاجة للأداء Achievement need، وهي تمثل حاجة الفرد لكي ينجح ويؤدي عمله للوصول إلى النجاح المطلوب واعتماداً على الظروف والمعايير المحددة له.
- 2- الحاجة للانتماء والارتباط بالآخرين Affiliation need، وهي تمثل الحاجة للصدقة والعلاقات مع الأفراد الآخرين في العمل.
- 3- الحاجة للسلطة Power need، إذ تمثل حاجة الأفراد للتأثير في الآخرين وجعلهم يتصرفوا وفقاً لرغبتهم.

وجد ماكلياند بأن الأفراد العاملين ذوي الأداء العالي يرغبون في تمييز أنفسهم عن الأفراد الآخرين، وذلك بعمل أشياء أفضل أو أداء أفضل، ولذلك فهم

يبحثون عن المسؤوليات الفردية ويحاولون وضع حلول للمشاكل التي يواجهونها ان التطبيقات العملية لهذه النظرية أشارت إلى النتائج التالية:

- 1- من الممكن تعلم الأداء العالي واكتسابه عن طريق البرامج التدريبية والتطويرية المرتبطة بإثارة دافع الاستعداد للأداء.
- 2- إن المفاهيم التي تعتمد عليها هذه للنظرية وخصائص الأفراد ذوي الأداء العالي يساعد المدراء في تصميم الأعمال، إذ ينطوي هذا التصميم على إضافة خصائص معينة تنفع الأفراد للأداء الأعلى.

الرضا عن العمل

يشير مفهوم الرضاء عن العمل إلى وجهة نظر الأفراد العاملين نحو قبولهم واستحسانهم للعمل الذي يزولونه، فقبول الأفراد لعملهم يولد لديهم مشاعر الرضاء عنه.

فؤثر الرضاء عن العمل بدرجة كبيرة على الكثير من الظواهر في المنظمة، ومن هذه الظواهر معدلات الدوران ومعدلات الغيابات والشكاوي ومعدلات الاحداث أثناء العمل وللرضاء عن العمل ومعدلات الأداء.

ولذلك فإن الكثير من المنظمات غالباً ما تجري معوحات ودراسات دورية حول رضاء الأفراد العاملين عن أعمالهم لكي تكون أكثر معرفة وإدراكاً لحقيقة مشاعر الأفراد ولتجنب الكثير من المشاكل للناجمة عن عدم الرضاء.

إن الرضاء عن العمل، وهو جزء من الرضاء عن الحياة بصورة علمة، حيث أن البيئة الخارجية هي الأخرى تؤثر على مشاعر الأفراد نحو العمل ودرجة رضائهم.

ولقد أكتت الكثير من الدراسات حول رضاء الأفراد أن هناك مجموعة من العوامل البيئية تشكل في مجموعها الرضاء للعالم للأفراد العاملين، هذه العوامل منها ما يتعلق بواقع العمل والمنظمة ومنها ما يتعلق بالأفراد العاملين أنفسهم وخصائصهم ورغباتهم ومراكزهم.

العوامل المؤثرة على الرضا عن العمل:

من الممكن تقسيم هذه العوامل على مجموعتين، الأولى، كمثل عوامل البيئة الداخلية للعمل والثانية تمثل العوامل الشخصية للفرد.

عوامل بيئة العمل الداخلية Work Environment Variables

إن الرضا عن العمل يمثل الإشباع الذي يحصل عليه الفرد من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصوره بالعمل الذي يؤديه، وبالتالي فيقدر ما يقدم هذا العمل من إشباع للفرد بقدر ما يزداد رضاء عن العمل ويزداد بالتالي اندماج الفردية. والعوامل التي تؤثر في درجة رضاء الأفراد عن العمل، هي الآتي:

(1) الأجور والرواتب Wages and Salery

يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد العاملين. وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، حيث كلما زاد مستوى دخل الأفراد العاملين كلما زاد رضاهم عن العمل والعكس هو الصحيح.

ومن الجدير ذكره هنا أن هرزبرج خالف هذا الرأي في نظريته إذ أكد بأن الأجر وهو من الحاجات الدنيا التي لا تؤدي إلى الرضاء، وإنما فقط تمنع عدم الرضاء، وهذا الرأي عليه بعض التحفظات التي منها:

(أ) أن الأفراد يختلفون في درجة تفضيلهم للحاجات، كما وأن المجتمعات والحضارات تؤثر هي الأخرى على الأفراد وحاجاتهم نحو العمل وتبرز أهمية الأجور في المجتمعات الرأسمالية بدرجة أكبر من المجتمعات للنامية نظراً لأهمية الجانب الاقتصادي في حياة الأفراد في تلك المجتمعات.

(ب) إن الأجور تعد إحدى المشبعات لحاجات مختلفة أخرى وغير الحاجات الاقتصادية كالحاجة للتميز ورمز للتفوق والنجاح.

(2) محتوى العمل وتنوع المهام Work content and task Verity

يمثل محتوى العمل بما يتضمنه العمل من مسئولية وصلاحيات ودرجة تنوع في المهام التي يتضمنها ودرجة أهمية هذه المهام بالنسبة إلى العامل إذ أنه كلما كان العمل ذا محتوى عالي أي يتضمن عناصر إثراء والتي تسمى بالتحميل العمودي Vertical Loading كلما شعر الفرد بأهميته وهو يؤدي هذا العمل، وبالتالي يزداد رضاه عنه، وهذا ما لكدته تطبيقات إثراء العمل لهزربرج وهاكمان.

(3) الاستقلالية ودرجة السيطرة على العمل Autonomy and Work control

تختلف الأعمال في درجة سيطرة الفرد على أدائها حيث كلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل ومتى يبدأ ينتهي من العمل أي له الحرية في جدولة عمله كلما زاد رضاه عنه أي عن العمل.

(4) إمكانية الفرد وقدراته ومعرفة بالعمل Personnel Ability and Knowledge

حيث كلما كان العمل وفقاً لإمكانات وقدرات ومعارف الأفراد كلما أدى إلى إمكانية واحتمال الأداء الأفضل، وهذا يؤثر على درجة رضا الأفراد بشكل إيجابي. حيث أن الدراسات تشير إلى وجود علاقة بين مستوى الأداء ودرجة الرضا عن العمل وتتحدد درجة الأداء بمقدرة الفرد وقبليته.

(5) فرص التطور والترقية المتاحة للفرد

Development and Promotional Opportunities

إن المنظمة التي تتيح للأفراد العاملين فرصة للترقية وفقاً لكفاءتهم في الأداء تحقق درجة رضا عالية لهم، حيث أن الأفراد للكفوتين لديهم طموحات وتصورات عن العمل والأداء لا بد أن تقابل من قبل المنظمة كسياسات للتطور والترقية تتوافق مع معدلات أداء الأفراد وطموحاتهم.

(6) نمط القيادة Style of headship

هناك علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين عن أعمالهم، فالرئيس الذي يتبع الأسلوب البيروقراطي في قيادة مرؤوسه لا يكسب ولاءهم ويؤدي إلى مشاعر الاستياء تجاهه، أما القائد أو الرئيس الذي يعتمد الأسلوب الديمقراطي في القيادة إذ يجعل المرؤوسين موضع اهتمامه في القرارات التي يتخذها يؤدي إلى تطوير علاقات الدعم والولاء بينهم للعمل والمنظمة وهذا له تأثيره على رضاهم عن العمل.

(7) علاقة الفرد بالأفراد الآخرين The Relationship with Work Group

إن العلاقة الإيجابية للفرد العامل مع مجموعة العمل توفر به إشباعاً لحاجاته الاجتماعية وتحقق تبادل المنافع بينهما، ولذلك فإن المنظمة والعمل الذي يتيح للأفراد فرصة للتفاعل والاتصال مع الأفراد الآخرين فإن رضا الأفراد عن عملهم سيكون مرتفعاً والعكس هو الصحيح ومن الجدير ذكره في المجال أن قوة العلاقة بين رضا الفرد عن عمله وعلاقته بالآخرين تعتمد على درجة تفضيله الانتماء وقوة الحاجة الاجتماعية لديه.

(8) ظروف العمل المادية Physical Working Conditions

تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية وإضاءة ورطوبة وحرارة وضوضاء ونظافة على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، ورضاه عنها، كما وتؤثر هذه الظروف ومعدلات الحوادث والأمراض. فكلما كانت ظروف العمل جيدة كلما زاد رضا الأفراد عن العمل.

(9) عدالة العائد Reward Equity

لقد أوضح آدمز Adams في نظرية عدالة العائد بأن الفرد غالباً ما يقارن معدل عوائده المستلمة قياسياً بمدخلاته (مهارته، قابليته، خبرته، مستوى تعليمه،...) إلخ مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياساً بمدخلاتهم.

فإذا زاد معدل ما يستلمه سوف يشعر بالذنب وإذا نقص معدل ما يستلمه الرضاء وتكر الإشارة هنا بأن مشاعر التوتر الناتجة عن الشعور بالذنب فمن الممكن بسهولة التغلب عليها وتطويعها وتفسير الموقف المسبب لها، أما مشاعر التوتر الناتجة عن الغبن وعدم العدالة فهي أصعب على الفرد وتولد لديه مشاعر سلبية وسلوكيات سلبية أيضاً.

العوامل المرتبطة بالأفراد العاملين Personal Variable

هناك عوامل محددة ترتبط بالأفراد أنفسهم ولها تأثير على درجة رضاهن عن العمل من هذه العوامل ما يلي:

(1) للجنس Sex

إن العلاقة بين جنس الفرد والفرد كونه رجلاً أم امرأة وبين رضاه عن العمل ليست علاقة ثابتة وإنما تعتمد على درجة التمييز بين كلا الجنسين من قبل الإدارة وفي العمل، ففي الكثير من الأحيان يقارن أداء المرأة وخبراتها بالرجل وأدائه وخبراته على أساس القيم الاجتماعية والتصورات السائدة على أن الرجل أفضل أداء من المرأة العاملة وليس على أساس الخبرة والأداء الفعلي. وهذه الظواهر السلبية تجاه عمل المرأة تؤثر بالنتيجة على رضاها عن عملها، إذ كلما زاد التمييز ضدها كلما قل رضاها عن العمل.

(2) للعمر Age

بصورة عامة توجد علاقة إيجابية بين العمر عن العمل؛ إذ أن الأفراد العاملين الأكبر سناً يكونوا أكثر رضاه عن عملهم الأكبر سناً قد أصبحوا أكثر تكليفاً من الأفراد الأصغر سناً. ومن الجدير بالذكر في هذا المجال أن بعض الدراسات وجدت بأن هذه العلاقة الإيجابية لا تستمر إلى ما لا نهاية وإنما تبقى إلى "5" سنوات قبل من التقاعد ومن ثم يبدأ عدم الرضاء.

إن انخفاض الرضا في سن ما قبل التقاعد يمكن أن يعزى إلى زيادة حاجات الأفراد للإثبات.

(3) طول فترة الخدمة Tenure

إن العلاقة بين طول هذه الخدمة أو العمل بشكل مستقر والرضا عن العمل ترتبط بنفس العلاقة بين العمر والرضا عن العمل، فكلما زاد عدد السنوات التي يمضيها الفرد في العمل كلما أصبحت لديه خبرة ومعرفة تكيف أعلى للعمل مما يؤدي ذلك إلى زيادة رضاه عنه، وهذه النتيجة ترتبط أيضاً بعوامل أخرى كمعدلات العوائد التي يستلمها الفرد مقابل خبرته ومعرفة المتطورة، وكذلك فرص للترفيه المتاحة له في العمل.

ففي إحدى الدراسات حول العلاقة بين مدة الخدمة والرضا عن العمل أشارت النتائج إلى أن هذه العلاقة سلبية فيما يتعلق بالرضا عن الترقية أنه كلما زاد عدد سنوات عمل الأفراد كلما قل الرضا عن الترقية في العمل. هذا يمكن تفسيره إلى أن طموح الأفراد يزداد بزيادة خبرتهم ومعرفة مما يؤدي إلى انخفاض رضاهم عن العمل.

(4) المستوى التعليمي Educational Level

إن دراسات الرضا عن العمل تعتبر المستوى التعليمي كعامل مؤثر في الرضا عن العمل، إذ كلما زاد المستوى التعليمي للأفراد العاملين كلما زاد رضائهم في العمل والاستقرار فيه ومن ثم يزداد رضاهم عنه. عن هذه النتيجة مرهونة ومرتبطة بعوامل عديدة منها، مدى الاستفادة من الكفاءات المتعلمة في أعمال ذات متطلبات تتناسب، وهذه الكفاءات، كذلك العوامل الأخرى المرتبطة بالعمل والمنظمة كنظام الدفع وعدالة العائد والظروف البيئية للمنظمة. هذه العوامل تحدد درجة العلاقة بين المستوى التعليمي للأفراد العاملين والرضا عن العمل.

تطبيقات نظريات الدوافع في واقع العمل

يناقش هذا الفصل الأساليب المستخدمة في المنظمات لزيادة دافعية الأفراد العاملين نحو أعمالهم. هذه الأساليب تعتمد على النظريات التي سبق وأن تمت مناقشتها في الفصل السابق، إن للجانب الأول مبرر على إعادة تصميم العمل ويركز للجانب الثاني على إعادة التصميم التنظيمي لما بقية الفصل فيحدد بعض المشاكل والمعوقات المرتبطة بتطبيق نظريات الدوافع.

المبحث الأول: إعادة تصميم العمل Jop Redesign

لقد أوضحت نظريات الدوافع التي سبق عرضها في الفصل السابق بأن الدافعية والرضا عن العمل يزداد بزيادة الاستقلالية في العمل والحرية التي تعطى للأفراد في عملهم. حيث أنهم ليسوا أجهزة آلية يوجهوا وفقاً لبرنامج خاص في المنظمة وإنما هم أفراد وعناصر بشرية لا بد وأن تؤخذ رغباتهم وقدراتهم بنظر الاعتبار، ولقد نمت الاهتمام بهذا الجانب في السنوات الأخيرة بعد ظهور العلوم السلوكية التي كانت محصلة واقع عمل المنظمات، وما انبثق عن الأساليب التقليدية المستخدمة من قبلها في توجيه الأفراد العاملين من سبلات هذه السبلات تتركز في انخفاض الدافعية والرضا عن العمل لدى الأفراد العاملين إضافة إلى الظواهر السلبية الأخرى الناجمة عن هذه الظواهر الأساسية.

ومن الأساليب التي اعتمدتها المنظمات في الدول المتقدمة كوسيلة من الوسائل للضرورة لتقليل عدم الرضا أو زيادة العاملين عن أعمالهم والمؤثرة على رفع الإنتاجية. إعادة تصميم الأعمال ليلآئم المتطلبات الإنسانية بدرجة رئيسية.

مفهوم تصميم الأعمال:

يمكن تعريف العمل بأنه عملية تشكل المهام والنشاطات للفردية للعمل لموكله إلى الفرد العامل العامل أو إلى مجموعة من العاملين.

فمن خلال تحديد الولوجيات والمهام يتحدد محتوى العمل (Work Content)، ويتحدد بالتالي مسؤوليات الفرد العامل والأساليب المستخدمة في أداء العمل والعلاقات الناجمة عنه لتلائم المتطلبات التنظيمية والتكنولوجية والبشرية في المنظمات.

وتتم إعادة تصميم العمل وفقاً للحاجة إلى بعض الجوانب الأساسية المؤثرة على رضا ودوافع الأفراد العاملين. فقد يعاد تصميم العمل من خلال إعادة تصميم المهام بحيث يصبح محتوى العمل أكثر إثراء، وهذا ما يسمى بإثراء العمل من خلال التصميم أو إعادة التصميم (Job Enrichment)، وقد يثري العمل من خلال الأفراد أي إضافة عناصر معينة للأفراد وهذا ما يدعى بإثراء العمل من خلال محتوى الأفراد العاملين Personal Content، حيث تضاف عناصر أساسية تقلل من الملل والسأم من العمل وتؤدي إلى تطوير الأفراد العاملين في عملهم ورغبتهم فيه، وسنأتي بالتفصيل على أساليب إثراء محتوى العمل ومحتوى الأفراد لاحقاً.

عناصر تصميم العمل Elements of Jop Design

إن عناصر تصميم العمل تتركز على ثلاثة عناصر رئيسية، هي: العناصر التنظيمية والعناصر السلوكية والعناصر البيئية، وهذه العناصر الثلاثة تتربط بينها لتشكل نوعية حياة العمل للأفراد العاملين (Quality of Work Life) ولذلك فمن الضروري عند إعادة تصميم العمل إيجاد نوع من التوافق بين العمل والفرد العامل لكي يشمل العمل العناصر التي يرغب فيها الفرد العامل. إن العناصر التنظيمية تشكل ما يسمى بالمدخل الميكانيكي الذي يركز على تحديد للطريقة الأفضل لبناء العمل لغرض رفع الكفاءة، أما العناصر السلوكية فتشكل ما يسمى بالمدخل الدافعية والذي يركز على خصائص العمل المؤثرة على دافعية الأفراد واتجاهاتهم وتضم للعناصر البيئية كل من المدخل البيولوجي والمدخل الحركي Biological and Motor Approach، إذ أن المدخل البيولوجي يشير إلى ما يسمى بالهندسة العشرية Ergonomics الذي يربط بين الخصائص الجسمية للأفراد

وبيئة العمل المادية من خلال إعادة تصميم المعدات والاجهزة المستخدمة في العمل وفق المتطلبات الجسمية أما المدخل الحركي الإدراكي Motor Perception فيشير إلى أهمية الأخذ بالمحددات والقابليات الذهنية عند تصميم الأعمال.

العناصر التنظيمية في تصميم العمل Organization Elements

تتمثل العناصر التنظيمية للعمل بالجوانب التالية:

(1) ميكانيكية العمل Mechanistic Approach

وهذا الجانب يتحدد بالمهام التي يتضمنها العمل وكيفية تجميع وترتيب هذه المهام لغرض تقليص الوقت والجهد المبذول من قبل الافراد العاملين. إن عملية تجميع المهام التي تؤدي إلى ظهور التخصص في العمل Specialization وفي الغالب تكون الأعمال المتخصصة ذات دورات قصيرة أي يتم إنجازها بسرعة ومن ثم إعادة تكرار نفس المهمة مرة ثانية وثالثة وهكذا.

إن تجميع الأعمال بهدف للتخصص يركز على تحقيق الأهداف التالية:

- (أ) تحقيق الكفاءة في الجهود المبذولة.
- (ب) تحقيق الكفاءة في الوقت المعروف لأداء العمل.
- (ج) تقليل كلف العمل.
- (د) تقليل ما يحتاجه للفرد من برامج تدريبية.
- (هـ) تقليص وقت التعلم على العمل.

ومن الجدير بالذكر أن هذا المدخل يمكن تطبيقه بفاعلية على الأفراد العاملين غير الماهرين أو الذين هم بمستوى تعليمي منخفض.

(2) تجميع العمل لكي يخلق للتدفق Work Flow

تعتمد هذه الطريقة في تصميم العمل على طبيعة المنتج أو الخدمة المقدمة ذلك أن المنتج أو الخدمة يقرران التعاقب للعمليات والتوازن بين الأعمال لإتمام

العمل بصورة كفوءة وفعالة فعند تصميم عمل صناعة السيارة لا بد وان يركب هيكل السيارة قبل الإطارات مثلاً.

(3) تطبيقات العمل Word Practices

عند تصميم العمل لا بد أن تؤخذ رغبات الأفراد العاملين وممثلهم ومدى قبول الأطراف المختلفة في المنظمة، ووفقاً للاعتبارات التنظيمية والاجتماعية والاقتصادية.

لذا لا يمكن للإدارة تجاوز بعض الاعتبارات عند إعادة تصميم العمل مثال على ذلك من الصعوبة إلغاء بعض الأعمال وإضافة مهامها إلى أعمال أخرى مما يؤدي إلى إضافة أعباء هذه المهام على الفرد العامل الذي يؤدي عمله الأسس.

العناصر السلوكية في تصميم العمل Behavioral Flewents

عند تصميم وإعادة تصميم الأعمال من الضروري الأخذ بنظر الاعتبار حاجة الأفراد العاملين إلى نوعية حياة العمل، فالأفراد الذين لديهم حاجة قوية للأداء لإرضاء الحاجات العليا يكون أداءهم للعمل أفضل ورضاهم عن العمل أعلى عندما تكون الأعمال التي يؤديونها محتوية على نوعية حياة عالية high quality of life. ويؤكد الباحثون في هذا المجال بأنه لا بد وأن تتضمن أعمالهم أبعاداً مهمة لإثبات الذات منها:

- 1- أن تكون المهام لهم متنوعة وتتطلب استخدام مهارات وقابليات مختلفة.
- 2- الاستقلالية في العمل أي للمسؤولية الكاملة لما يؤديه الفرد، وهذا يكون من خلال توفير الصلاحيات التي تمنح للأفراد العاملين فيما يتعلق بأدائهم لتعلمهم مما يؤدي إلى زيادة مركزهم الاجتماعي وشعورهم بنوع من التمييز، ولقد أثبتت بعض الدراسات بأن عدم توفر استقلالية في العمل يؤدي إلى الأداء المنخفض ويولد عند الأفراد اللامبالاة.

3- تكامل المهام والعناصر الأساسية المؤثرة على إرضاء الأفراد من العمل، حيث أن عدم وجود تكامل في المهام المنجزة من قبل الأفراد يؤدي إلى انخفاض الشعور بالمسؤولية والفخر بالنتائج التي يتوصل إليها الأفراد العاملون، ولحل هذه المشكلة ممن الممكن تجميع عدة مهام وأنباطه مسؤولية تنفيذها للفرد مما يؤدي إلى شعور الأفراد بمساهماتهم الفعلية في العملية الإنتاجية أو الأداء.

4- للتغذية العكسية تتمثل المعلومات المرجعة للفرد حول أدائه، حيث كلما كانت المعلومات واضحة وتعكس للفرد العامل مستوى أدائه ونقاط القوة والضعف فيه كلما أدى ذلك إلى تمكين العلاقة وزيادة دجة الثقة بين الفرد وعمله وبين الفرد ومنظمته من جهة أخرى.

إن الخصائص المذكورة في الفقرات السابقة ذات تأثير كبير على الجوانب النفسية السلوكية للأفراد العاملين فهي تولد واقعية أعلى ولداء أفضل إذا ما توفرت في العمل وفقاً لظروف معينة تتعلق بالعمل وبخصائص الأفراد العاملين. وهنا يبرز السؤال التالي، كيف يمكن الموازنة بين العناصر للكتيكية للعمل والتي تؤكد وتركز على كفاءة العمل من خلال المدخل الميكانيكي الذي سبق ذكره بين العناصر السلوكية للعمل والتي تؤكد على توميع وإثراء العمل وتعظيم المهام؟

للإجابة على هذا السؤال لا بد وأن يتم اختبار درجة الأرجحية أو الأفضلية بين كل من الكفاءة والعناصر السلوكية وفقاً لبعض المؤشرات والتي منها الإنتاجية أي الأداء والرضا عن العمل ومستوى أو درجة التعليم وكذلك معدل الدورات. أي أن على إدارة الأفراد عند الشروع بتصميم أو إعادة تصميم الأعمال دراسة للعلاقات التالية:

الإنتاجية مقابل التخصص

من الملاحظ أنه كلما ازداد التخصص في العمل كلما ارتفعت الإنتاجية إلى أن تصل إلى مستوى معين تبدأ الإنتاجية عند هذا المستوى بالانخفاض نتيجة ظهور العوامل السلوكية، والنفسية المؤثرة على درجة أداء الأفراد العاملين، من هذه العوامل السلوكية الشعور بالملل والإجهاد النفسي مما يترتب عليه ضرورة تقليل درجة التخصص والتخطيط البياني التالي يوضح ذلك.

الرضا عن العمل مقابل التخصص

إن علاقة الرضا عن العمل مع التخصص في العمل علاقة عكسية، حيث كلما زاد التخصص بدرجة كبيرة يبدأ رضا الأفراد العاملين بالانخفاض، إن انخفاض الرضا عن العمل بعد نقطة معينة من التخصص في العمل سببه فقدان العمل لعنصر مهم من العناصر السلوكية وهو التنوع إضافة إلى عنصر التكامل أي أن الفرد العامل يشير بأن العمل الذي يؤديه غير مهم لانخفاض المسؤوليات والمهام التي يتضمنها والمخطط التالي يوضح ذلك.

درجة التعلم مقابل التخصص في العمل

إن درجة التخصص في العمل تحدد نسبة التعلم خلال وقت معين، حيث كلما زاد التخصص العمل كلما كان يتعلمه الفرد قليلاً، وبالتالي هذه النسبة الكلية للعمل المتخصص بدرجة عالية تتطلب وقتاً أقل مما لو كان العمل أقل تخصصاً، وبعبارة أخرى القول بأن نسبة التعلم للأعمال المتخصصة بدرجة كبيرة تصل بسرعة أكبر إلى المستويات القياسية المحددة في حين أن الأعمال المتخصصة تأخذ وقت أطول لكي تكون متعلمة.

دورات العمل مقابل التخصص

على الرغم من أن العمل المتخصص أسرع تعلماً، لكن مثل هذه الأعمال يترتب بها دم للرضا المؤدي إلى زيادة أو ارتفاع معدلات الدوران في الأفراد

العاملين، مما يتطلب معه ضرورة الانتباه والتركيز على العناصر السلوكية بدرجة أكبر عندما يعاد تصميم مثل هذه الأعمال.

Environmental Elements العمل تصميم البيئية في

عند تصميم العمل لا بد وأن يأخذ المصممون بنظر الاعتبار بعض المتغيرات البيئية المؤثرة على صفحات وخصائص وقيمة العمل. هذه المتغيرات، هي:

(1) قابليات الأفراد العاملين الحالية أو الممكنة التوفير:

لا بد أن تكون هناك موازنة بين اعتبارات الكفاءة وقابليات الأفراد الحالية أو التي من الممكن تهيئتها لأداء الأعمال. فعندما لا تتوفر لدى المنظمة القابليات والمهارات للضرورة لأداء عمل معين لا بد وأن تصميم الأعمال بشكل بسيط تتطلب تدريب غير عالي. إن العمل المعقد جداً وكذلك العمل البسيط والساهل بدرجة كبيرة ليس من السهل الحصول على أفراد لشغلها حتى مع وجود نسبة عالية من البطالة.

(2) التوقعات والتصورات الاجتماعية:

لا بد وأن تؤخذ تصورات الأفراد العاملين والمنبثقة من عدة عوامل كالتصورات الاجتماعية والاقتصادية والتعليمية المساهمة في تغير اتجاهات وسلوك الأفراد نحو الأعمال.

إن الأفراد العاملين الذين يرغبون بظروف بيئية جيدة من تهوية وإضاءة وساعات عمل محددة لا بد وأن تصميم الأعمال التي يؤدونها لتتضمن هذه العناصر البيئية المؤثرة على درجة الرضا والدافعية لديهم نحو العمل.

إن التصورات والتوقعات من قبل الأفراد في تغير مستمر ناجم عن تغير العوامل الاجتماعية والاقتصادية والكثافية للمجتمع، فالفرء الذي كان يقنع بأجور زهيدة في ظل الظروف الاقتصادية غير المتطورة أصبح يشعر بالإحباط إن لم تلبي الإدارة حاجاته المادية المتنامية، وفي الوقت نفسه يلاحظ أنه حصل الكثير من

التغيرات في حياة الأفراد العاملين في الوقت الحاضر التي اثرت على اتجاهاتهم وحاجاتهم في العمل بحيث أن الفرد العامل الذي كان يعمل برضا عال وإنتاجية عالية في ظروف عمل غير مناسبة أصبح في الوقت الحاضر يتنمر ويشكو من هذه الظروف ويطلب بتعديل لها ولذلك فإن مدخل تطبيقات العمل وفقاً لوجهة نظر الأفراد العاملين وممثلهم كالتقابات والاتحادات المهنية أصبح أكثر استخداماً في تصميم الأعمال وفقاً لهذه التطورات.

أساليب إعادة تصميم العمل

وفقاً لما أوضحنا من عناصر مختلفة لا بد وأن تؤخذ بنظر الاعتبار عند تصميم أو إعادة تصميم الأعمال، فإن أمام مصممي الأعمال بعض المؤشرات المهمة التي لا بد من دراستها لتقرير وتحديد الأساليب الفاعلة في تصميم العمل، من المؤشرات الأساسية الآتي:

1-مدى للتنوع في العمل.

2-الاستقلالية في العمل.

3-تكمال للمهام.

4-التغذية العكسية.

إن المؤشرات أعلاه تزيد من نوعية حياة العمل للأفراد العاملين الذين يعملون في الأعمال ذات التخصص العالي (Job overspecialized) والتي تتطلب إعادة تصميم لتوفير للعناصر الضرورية لرفاهية الأفراد في العمل ولغرض زيادة الدافعية لدى الأفراد ورفع مستوى الأداء في العمل.

لما الأعمال هي أقل من مستوى التخصص المطلوب أي الأعمال الواسعة بدرجة كبيرة والتي تضم مهاماً ومسؤوليات عديدة، فهي الأخرى تتطلب إعادة تصميم لتبسيطها (Simplification) ويتم ذلك من خلال حذف بعض المهام غير

المهمة والإبقاء على المهام الرئيسية فيها، ومن الأساليب التي يمكن تطبيقها في إعادة تصميم العمل ما يلي:

(1) المناوبة في العمل Jop Rotation

بموجب هذا الأسلوب ينتقل الأفراد من عمل لآخر، إذ يكتب الأفراد خبرات ومعارف من هذه الأعمال المتنوعة، فضلاً عن ذلك أن هذا الأسلوب يقلل من الملل والضجر المتسبب من عمل واحد (متخصص) ويؤدي إلى منح الفرد الفرصة لاستخدام قابلياته ومهارته إضافة إلى معرفته بأنواع الأعمال الموجودة في المنظمة مما يتيح له الشعور بذاته كفرد فاعل وإشباع حاجة تأكيد الذات.

من الملاحظ أن هذه الطريقة لا تؤدي إلى إضافة مهام أو توسيع في المهام أو إضافة صلاحيات، وهذا أحد المآخذ على هذه الطريقة كأحد طرق أو أساليب إعادة تصميم الأعمال، حيث أن واقع العمل لا يتغير وإنما تتم مناقلة الأفراد إلى آخر.

(2) توسيع العمل Jop Enlargement

بموجب هذا الأسلوب تضاف مهام ومسؤوليات إلى المهام الفعلية في عمل الأفراد وخاصة بالنسبة للأعمال المتخصصة بدرجة كبيرة والتي تكون دورتها قصيرة جداً Short cycle ذلك أن هذه الأعمال ذات التخصص العالي كما سبق وأن ذكرنا تؤدي إلى حصول الملل وعدم الرضا وانخفاض الدافعية والأداء وزيادة معدلات الدوران بسبب الإعادة والتكرار لنفس المهام المنجزة من قبل الأفراد.

إن أسلوب توسيع العمل يؤدي إلى زيادة الاستقلالية والمسؤولية للأفراد العاملين تجاه المهام المضافة. لكن مما يعاب على هذا الأسلوب أنه يضيف مهام أفقية Horizontal Loading ذلك أن للمهام المضافة في نفس المستوى من المسؤولية، ولذلك فإن العمل وفقاً لذلك يفتقد إلى عناصر التشويق أي أنه يبقى عملاً مملاً.

ذلك عندما يلجا مصمموا الاعمال إلى الاخذ بهذا الأسلوب، فمن الممكن تضمينه باستراتيجية أو أسلوب آخر لزيادة الاستقلالية وتقليل الملل لدى الأفراد العاملين في مثل الأعمال وأفضل الأساليب الممكن استخدامها هي أسلوب الوقت المرن Flextime ففي استثناء حول درجة تفضيل أسلوب وقت العمل المرن، كانت النتيجة تشير إلى أن الأفراد الذين يعملون في أعمال روتينية وذات مهام ومسؤوليات مع قلة للصلاحيات أي الأعمال في المستويات الدنيا في المنظمة، مثل هؤلاء الأفراد يفضلون هذا الأسلوب لشعورهم بأنهم سيوفرون وقتاً معيناً في الأسبوع وليكن يوماً واحداً إضافياً وفقاً لهذا الأسلوب دون وجود عمل ممل لديهم.

(3) إثراء العمل Job Enrichment

بموجب هذه الطريقة تضاف عناصر للأعمال تدعى في بعض الأحيان بعناصر محتوى الأفراد Personal Content إذ يتم إضافة العناصر الدافعة (Motivators)، التي جاء بها هزبرج في نظريته ذات للعاملين، إذ أن الأعمال التي تؤدي إلى انخفاض الرضا والدافعية لدى الأفراد العاملين لا بد من إعادة تصميمها لتوفير الفرصة للأفراد للنمو والتطور من خلال زيادة معرفتهم وفهمهم ومستوى الإبداع في العمل لديهم.

إن إثراء العمل ينطوي على تعريف الأفراد لماذا يؤدوا مهام معينة مما يمكنهم من إدراك أهمية عملهم.

من الخصائص الرئيسية لهذا الأسلوب الآتي:

- 1- يؤدي إلى إضافة صلاحية للعمل أي أن عنصر التخطيط يكون واضحاً في العمل إضافة إلى عنصر التنفيذ، وذلك فإن هذا الأسلوب يدعى بالتحميل العمودي Vertical Loading وبذلك فإن هذا الأسلوب ينتج الفرصة للأفراد العاملين بالتخطيط والتنفيذ والسيطرة على أعمالهم (Plan Do control).

2- إعطاء الحرية للأفراد العاملين لتطبيق طرائق بديلة ومتعددة لاداء أعمالهم.

3- الإشراف الذاتي من قبل الأفراد العاملين على أعمالهم دون تدخل من قبل المشرف المباشر.

4- عند إثراء العمل من الممكن أن تتاط بعض المسؤوليات التي تكون في المستويات العليا بالمنظمة بالمستويات الدنيا في المنظمة.

أي تتم إعادة تصميم الأعمال الدنيا لتشتمل بعض المسؤوليات الموجودة في المستويات العليا.

من الأساليب التي طورت في مجال إثراء العمل لتوفير نوعية أفضل ودافعية أعلى لأداء العمل، أسلوب تيرنر ولورنس Turner and Lawrence المتضمن جدول الخصائص الأساسية للمهام Requisif Task Attributes الذي يقيس الصفات التالية:

أ. التنوع

ب. الاستقلالية

ج. التفاعل المطلوب

د. التفاعل المتاح

هـ. المعرفة والمهارة المطلوبة

و. درجة المسؤولية.

وتانياً على هذا النموذج فقد تم تطوير أنموذج آخر من قبل هلكمان وأولدهام وهو نموذج خصائص دوافع للعمل المسمى بدرجة الاستعدادات الدافعية الكافية (MPS) Motivating Potential

حيث أن وفقاً لهذا النموذج فإن للتنوع والتطابق ودلالة أو أهمية المهام لها تأثير إضاقي ويشكل جمعي في تحديد فيما إذا كان العمل ذا معنى Meaningful، وهذا يعني أن التنوع Variety هو عدد من النشاطات المختلفة التي تتجز من قبل

الفرد أما للتطبيق والتكافل Identity فيمثل درجة تكامل المهام التي تشكل العمل الكلي. وتتضمن أهمية ودلالة المهامSignificance مدى تأثير العمل المنجز على الأعمال الأخرى داخل أو خارج المنظمة. في حين أن الاستقلالية Autonomy فتشير إلى المسؤولية تجاه المخرجات أو الإنتاج النهائي من العمل، أما للتغذية العكسية Feed back فهي الحصول على المعلومات حول نتائج العمل.

ووفقاً لما سبق يمكننا القول. أن الاستقلالية والتغذية العكسية لهما أهمية واضحة وكبيرة إذ أن الدرجة القريبة من الصفر أو الدرجة القليلة جداً لهاتين الفقرتين سوف تنتج درجة درجة دفعية محتملة قريبة من الصفر أو الصفر.

إن إثراء العمل يمكن أن يكون فاعلاً في بعض الأعمال وغير فاعل في أعمال أخرى. فالأعمال التي تكون في طبيعتها مؤدية إلى حصول مال لدى الفرد الذي يؤديها فربما يتم اللجوء إلى إحلال للمكانن محل الأفراد لحل مشكلة المال والضرر. كما ويمكن استخدام أسلوب المناوبة في المسؤوليات Rotation of Responsibilities، كما ويمكن استخدام فرق للعمل لأداء الأعمال الروتينية حيث تتناوب المهام التي تنجز من قبل كل من الماكينة والأفراد كما هو الحال في الخطط التجميعية أي مجموعة من الأفراد بحيث تكون مسؤولية كل فرد غير ثابتة بمهمة معينة.

(4) أسلوب العمل المرن Flextime or Flexible

من الممكن تكيف ساعات العمل للأفراد العاملين من خلال تكثيف أو الضغط على أيام العمل الأسبوعي، بحيث أن العمل الذي ينجزه الفرد العامل خلال (5) أو (6) أيام في الأسبوع بمعدل 8 ساعات عمل من الممكن أن ينجز بتغيير جدولة بجعله (10) ساعات يومياً وباختصار يوم من أيام العمل الاعتيادي أن هذا الأسلوب لا يعبر عن مرونة في ساعات العمل على الرغم من أنه يؤدي إلى زيادة الحرية للفرد خارج موقع العمل أما أسلوب وقت العمل المرن فمن الممكن استخدامه مع جدولة العمل المكثف لكن في أكثر الأحيان يعتبر كبديل له، حيث أنه في ظل هذا

النظام Flextime يتوقع من الأفراد العمل نفس الساعات كل يوم وخلال أيام الأسبوع المحددة لكن يعطون مرونة في تحديد متى يبدأ عملهم اليومي بحيث أنه لا بد من تحديد الساعات اليومية التي تكون مفروضة على الأفراد العاملين من قبل المنظمة وكجميع الأفراد أي لا يمكن التصرف فيها (Core time) فلا بد من العمل في هذه الساعات، وهناك ساعات محددة في الغالب قبل الساعات المطلوبة وجود الأفراد جميعهم خلالها أي في بداية يوم العمل، هذه الساعات تعتبر الساعات المرنة والشكل التالي يوضح جدولة العمل وفقاً لهذا الأسلوب.

يؤدي تطبيق أسلوب العمل المرن إلى إنخفاض معدلات الغيابات والدوران وارتفاع في الإنتاجية والرضا عن العمل، لكن أحد المحددات على هذا الأسلوب هو عدم إمكانية تطبيقه عندما يتم أداء العمل بشكل مستقل أي أنه عند الحاجة لوجود الجميع سوية في نفس الوقت يكون هذا الأسلوب أقل إمكانية في التطبيق.

5) إثراء مجموعات العمل Croup Enrichment.

يمكن تعريف مجموعة العمل بأنها جماعة من الأفراد الذين يتقاطعون فيما بينهم والذين لديهم إدراك لأهمية عملهم للوحد مع الآخرين بحيث يضع كل فرد مصلحة الفرد الآخر في الحسبان.

هناك مجموعة للعمل الرسمية Formal group ومجموعة العمل غير الرسمية Informal group حيث أن المجموعة غير الرسمية تنشأ من التفاعلات غير الرسمية أو غير المحددة في التنظيم الرسمي بين الأفراد العاملين بعكس مجموعات العمل الرسمية التي تحدد ويحدد أعضاؤها من قبل المنظمة لأداء مهمة معينة.

ومن مجموعات العمل الرسمية للجان المشكلة لأداء مهمة محددة.

إن مجموعات العمل الرسمية وغير الرسمية تشكل الأنظمة - الفرعية الدائيمية في المنظمة.

هناك مجموعة من النظريات التي تركز على عمليات التفاعل بين الأفراد في المجموعة، هذه النظريات وضعت وفقاً لأفكار ونماذج معينة فمثلاً هو مانز

Homans الذي شارك مايو في تجاربه حول العلاقات الإنسانية يحدد صفات ومفهوم الجماعة بأربعة مجاميع من المتغيرات.

1- المجموعة تتضمن نشاطات سواء كانت هذه النشاطات مرتبطة بالعمل أو موجهة للراحة.

2- المجموعة تتضمن تفاعلات بين أعضائها.

3- لدى المجموعة مشاعر وأحاسيس وعواطف مشتركة.

4- لديها معايير ومقاييس للسلوك للقيام والسلوك غير للقيام.

لقد ركز هومانز على التفاعلات حيث أن المجموعات تتبثق وتشكل من أفراد يلتقون ويتحدثون ويعملون سوية ولديهم مشاعر إيجابية تجاه هذا التفاعل والراحة تجاه الآخر.

ومن الجدير ذكره أن المجموعات لديها هيكل وشبكات اتصال، حيث أن هيكل المجموعة يحدد الدور الذي يلعبه أفرادها والمقصود بالدور "Role" هو واحد أو أكثر من النشاطات التي ترتبط لإنتاج المخرجات التنظيمية - فأعضاء المجموعة يحددون تصوراتهم حول سلوك كل عضو فيه وهذه التصورات تدعى بالادوار المتوقعة Expected Roles، فأحد الأفراد في المجموعة ربما يكون دوره كوسيط لتسوية الخلافات والآخر يتمثل دوره في قيادة المجموعة والآخر مصادر المعلومات وهكذا كما وأن للمجموعة معايير norms ترتبط بسلوك أفرادها المحدد والمرغوب من كل عضو من أعضائها ومن الملاحظ أن القيادة الإدارية لديها الدور للفاعل في توجيه المجموعات حيث أن النظر إلى الأفراد العاملين وإثراء عملهم بشكل انفرادي قد لا يكون ذا أهمية كبيرة في التنظيمات الواسعة والمتضمنة هيكل فرعية داخل النظام الرئيسي في المنظمة.

ولذلك لا بد من الإهتمام بإثراء مجموعات العمل من خلال تحديدها ومعرفة رغباتها ومعاييرها ومن ثم تلبية رغباتها وحاجاتها. ولذلك نركز الدراسات الحالية والحديثة على النموذج القيادي للفاعل بدرجة كبيرة لتحفيز ودفع الأفراد والجماعات

للعمل، والنموذج القيادي الفاعل وكما لكتبت الدراسات النموذج الموقفي في القيادة وكذلك نظرية الطريق للهدف.

6) أسلوب الإدارة بالأهداف Management by objectives

إن الفكرة الأساسية لاسلوب الإدارة بالأهداف كأحد الأساليب التطبيقية لنظريات الدوافع هي أن المديرين يجب أن يديروا للحصول على نتائج معينة لقد ظهر هذا الاسلوب بعد الحرب العالمية الأولى من قبل دراكر Drucker في 1954م وماكريجور Macreger في 1960 أصبحت الإدارة بالأهداف مفهوما واسع الانتشار في الصناعة. هناك العديد من الأسس للنظرية لهذا المفهوم منها:-

(أ) عند تطبيق هذا الأسلوب سيندفع الأفراد العاملين للعمل بدرجة كبيرة نتيجة معرفتهم الواسعة بالأهداف للتنظيمية.

(ب) سوف تزداد دافعية الأفراد ودرجة رضائهم عن العمل بسبب معرفة النشاطات والفعاليات الأساسية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف.

(ج) ستحدد الأهداف من قبل الأفراد أنفسهم مما يؤدي إلى قبولهم ومسيهم بجدية أكبر إلى تحقيقها حتى لو كانت أهدافا صعبة.

(د) إن هذا الأسلوب يحقق استقلالية الأفراد العاملين كأفراد وكمجموعات.

(هـ) يتيح هذا الأسلوب للأفراد العاملين معرفة ما يمكن توقعه منهم وهذا يؤدي إلى توضيح دور كل منهم.

هناك وجهتي نظر حول كيفية وضع الأهداف، وجهة النظر الأولى ترى أن الأهداف تحدد من قبل الإدارة العليا لكل وحدة في الوحدات الرئيسية في المنظمة وهذه الأهداف الرئيسية تنشعب إلى أهداف فرعية لكل الوحدات الفرعية وفي النهاية يدعى بمدخل الأهداف من الأعلى الأدنى Top-Down Approach.

المدخل الثاني هو مدخل تحديد الأهداف من الأدنى إلى الأعلى Vottom Approach حيث أن الأهداف توضح من قبل الأفراد العاملين وترفع إلى مشرفيههم

ومن ثم يقوم كل من المشرفين والأفراد العاملين لمناقشة الأهداف للوصول إلى الاتفاق عليها وإقرارها، وتتواصل هذه العملية وتستمر إلى أعلى المستويات في الهيكل التنظيمي. هذا المدخل يؤدي إلى إعطاء الأفراد استقلالية أكبر ويشبع الحاجات العليا للأفراد العاملين. الانتقاد الوحيد الموجه لهذا المدخل في وضع وتحديد الأهداف هو أن الأفراد العاملين سيحددوا الأهداف وفقاً لحاجاتهم وليس اعتماداً على الحاجات التنظيمية.

إن العنصر المهم الأساسي في أسلوب الإدارة بالأهداف التغذية العكسية ذلك أن هناك مراجعات دورية للأداء للتأكد من مدى تحقيق الأهداف من قبل الأفراد العاملين ولمساعدتهم في تحديد المشاكل المتسببة في حصول الانحرافات بين الأهداف المخططة والمتحققة وكذلك في السيطرة على هذه الانحرافات من خلال تطوير الأفراد العاملين وفقاً للحاجة التدريبية الخاصة إضافة إلى ذلك أن أسلوب الإدارة بالأهداف يرتبط بدرجة كبيرة بتقييم أداء الأفراد بدلاً من تقويم الأفراد وفقاً لبعض الصفات المساهمة بالأداء الفعال كالإبداع والابتكار فإن تقويم الأداء يكون وفقاً للأهداف المتحققة، ولذلك فإن جزءاً من التغذية العكسية يتضمن قرارات الدفع أو تمديد الأجور وقرارات الترقية، حيث أن الأفراد الذين يحققوا أهدافاً عالية وذات درجة من الصعوبة سوف يستحقوا الترقية.

إن أسلوب الإدارة يعتمد بدرجة كبيرة كما سبق ذكره على نظريات الدوافع، ومن الجدير بالذكر أن هناك أساليب أخرى تركز على الأهداف والنتائج أيضاً، لكن هذه الأساليب تختلف عن أسلوب الإدارة بالأهداف في أن الأسلوب الآخر يركز على دوافع العاملين في حين أن تلك الأساليب لا تركز على رفع الكفاءة الإنتاجية دون الأخذ بنظر الاعتبار دور الأفراد كأساس في رفع الكفاءة الإنتاجية.

من الأساليب التي تركز على الإنتاجية وتعتمد أساساً على تحديد الأهداف وصولاً إلى النتائج أسلوب تقويم البرنامج Program Evaluation يطبق بصورة عامة في المؤسسات الحكومية لتحديد فيما إذا كانت البرامج المخططة قد تم إنجازها

وفقا لما خطط لها من الكفاءة والفاعلية لهذه البرامج يستخدم معياري معدل العائد/ الكلفة Cost/Benefit والفاعلية/الكلفة Cost/Effectiveness. وأسلوب موازنة البرنامج Planning-Programming-Budgeting (PPB) المستخدم في عملية الموازنة يهدف ربط الكلف بالبرنامج المنجز، وكذلك لغرض توزيع التخصيصات على فقرات البرنامج وفقاً للأهداف المطلوب تحقيقها. كما وأن هناك أسلوب الموازنة الصفرية (ZBB) Zero-Budgeting، هذا الأسلوب قائم على افتراض أساس هو أنه لا بد من تحديد البرامج غير الضرورية وغير المهمة والتي تتطلب تقليص موارنتها أو إلغائها خلال فترة الخطة.

إن الفرق بين البرامج أعلاه وأسلوب الإدارة بالأهداف هو تركيز الأسلوب الأخير على تحسين نوعية حياة عمل الأفراد لزيادة الكفاءة الإنتاجية.

التصميم التنظيمي

يقصد بالتصميم التنظيمي تصميم الأعمال المنجزة من قبل المجموعات من خلال استخدام مفهوم مجموعات العمل المستقلة Autonomous Work groups كأساس لتحديد المسؤوليات لأداء العمل في المنظمة.

وهناك مدخلين رئيسيين في تصميم العمل لمجموعات العمل التنظيمية. المدخل الأول هو مدخل الأنظمة للتكنيكية الاجتماعية، أما المدخل الثاني فهو المدخل السلوكي الاجتماعي، وسوف نقدم في المبحث الحالي كلا من هذين للمدخلين.

مدخل الأنظمة للتكنيكية-الاجتماعية Sociotechnical System Approach

إن هذا المدخل في تصميم عمل لمجموعة له خاصيتين متميزتين، الأولى أنه يؤكد على أن المنظمة تتكون من كل من المكونات الاجتماعية والتكنيكية أو التكنولوجية، ولذلك لا بد أن تؤخذ هذه المكونات في الاعتبار عندما نحاول تصميم للمنظمة أو إعادة تصميمها، أما للخاصية الثانية لهذا المدخل فهي تأكيد على أن

المنظمة نظام مفتوح Open System حيث يتفاعل مع البيئة الخارجية. وفقاً لهذا المدخل لا بد من البدء بتحليل شامل للمنظمة كنظام لتحديد ما يلي:

1-طبيعة النظام التكنولوجي المستخدم في المنظمة.

2-طبيعة النظام في المنظمة.

3-العلاقة بين المنظمة والبيئة الخارجية.

إن للهدف الأساسي من هذا التحليل، هو تحديد المهام الأولية Primary tasks المتكونة من مجموعة من النشاطات التي تحدد المحتويات الأساسية لنشاط المنظمة، ومن ثم يتم تحديد المسؤولية ككل مهمة أولية لمجموعة من أعضاء المنظمة-بحيث تكون هذه المجموعة ذات مؤهلات ومهارات تؤهلها للأداء للفاعل، كما وأنه لا بد من تحديد أعضاء المجموعة، بحيث يكون كل فرد فيها متوافقاً مع الآخر مما يؤدي إلى التماسك الجماعي في نفس الوقت تعطي استقلالية لكل مجموعة لتقرير وتحديد كيفية أداء المهام المناطة بها.

يعتمد هذا المدخل على تصميم مجموعات عمل مستقلة تكون مسؤولة عن أدائها لمهامها الأولية، ولذلك فإن أعضاء المجموعة يحددوا الأنوار لكل منهم، وهذه الأدوار عرضة للتغير وإعادة للنظر من قبلهم اعتماداً على مهارات ودرجة تفضيل الأعضاء في المجموعة أي رغبتهم.

مبادئ تصميم المنظمة وفقاً للمدخل التكتيكي الاجتماعي

هناك مجموعة من المبادئ في تصميم المنظمة باستخدام المدخل التكتيكي الاجتماعية، هي:

1- توافق الوسائل التنظيمية مع النتائج المنجزة أو المراد إنجازها، وهذا يتطلب استخدام الوسائل الكفيلة بتحقيق أهداف التصميم كاستخدام وتطبيق مدخل للمشاركة في إدخال الأنظمة الجديدة عندما يراد إعادة تصميم العمل ليحتوي على استقلالية أكبر لمجموعة العمل.

- 2- الحد الأدنى من المحددات وذلك لجعل هذا الأسلوب أكثر إمكانية في التطبيق والاستخدام في العمل.
- 3- السيطرة على الانحرافات بقدر الإمكان أو تحديدها إلى الحد الأدنى من خلال معالجتها بالمعارف والخبرات المتوفرة.
- 4- مبدأ التعدد الوظيفي ويقصد به استخدام عدة طرائق ورسائل ليحقق نفس الهدف أي وجود مرونة في طريقة أداء العمل.
- 5- تحديد الأنوار بحيث يتم تجميع الأعمال التي تتطلب مشاركة في المعارف والخبرات المتوفرة بنفس المستوى في المنظمة.
- 6- تصميم أنظمة المعلومات لتوفير المعلومات للوحدة التنظيمية التي تتطلب هذه المعلومات.
- 7- الدعم التلازمي والتماسك للنظام الاجتماعي لتحفيز السلوك الناجم عن التصميم التنظيمي.
- 8- توفير وتهيئة للقيم الإنسانية ونوعية حياة عمل من خلال التصميم الجديد.
- 9- تهيئة الظروف المناسبة للانتقال من الأسلوب القديم إلى الأسلوب الجديد وفقاً لنظام التصميم الجديد.
- 10- الاستمرارية في العمل بانتظام ومتابعته.

ولأجل تطبيق هذا المدخل في التصميم التنظيمي آخذين بنظر الاعتبار المبادئ الأساسية في هذا المجال فمن الممكن اتباع الخطوات التالية:

- 1- تقسيم العمل إلى مجاميع وكل مجموعة من المهام تعطي المجموعة من الأفراد العاملين (فرق العمل) على أن تكون فرق العمل كبيرة بدرجة أو صغيرة إلى المستوى المؤثرة سلباً على أداء العمل كما تعطي للمجموعة مسؤوليات استثنائية فيما يتعلق بالسيطرة النوعية والخدمات الصحية والهندسية الصناعية وخدمات الصيانة.. إلخ (مجموعة متكاملة في الاختصاصات والمهام).

2- حذف المهام الروتينية إما عن طريق استخدام المكننة، وإما بالتعاون مع منظمة أخرى لأداء هذه المهام.

3- إزالة الفروق في المواقع الوظيفية بين الأفراد وفي كل المجموعات مما يؤدي إلى زيادة المرونة في إجراء التغييرات والتنقلات من عمل إلى آخر عند الضرورة ومن مجموعة إلى أخرى إضافة إلى تسهيل الاتصالات وتمتين الثقة بين الأفراد أنفسهم وبينهم وبين الإدارة.

4- تفويض للمستويات الدنيا (فرق العمل التشغيلية) صلاحيات واسعة لاتخاذ القرارات المتعلقة بهم مع إمدادهم بالمعلومات الوافية حول الجوانب الاقتصادية والإدارية.

5- تحديد المكافآت وفقاً للمهارات المملوكة من قبل الأفراد Skill-bised System، ويتم تحديد المهارات من قبل قائد المجموعة.

ومن الجدير ذكره أن النتائج المترتبة عن تطبيق هذا الأسلوب تؤدي إلى زيادة الفاعلية والكفاءة للعمليات في المنظمة فضلاً عن إثرائها لحياة الأفراد والمجموعات من خلال شعورهم الكامل بأهمية عملهم ومكانتهم ومن خلال الاستقلالية المعطاة لهم مما يترتب عليه زيادة رضائهم عن العمل.

المدخل النفسي أو السلوكي- الاجتماعي Social Psychology Approach

يركز هذا المدخل اهتمامه على مجموعة العمل نفسها بدلاً من المنظمة كنظام كما مر معنا في المدخل السابق لقد طور هذا المدخل من قبل كل من هاكمان وأولدهام في 1980م Hackmand and oldham، حيث ركزا في نموذجهما على الإدارة الذاتية في عمل المجموعة Self- managing work groups التي من الممكن تعريفها على أنها المجموعة التي تمتلك صلاحيات لإدارة مهامها ذاتياً وعلاقتها مع بعضها لأداء هذه المهام.

يتضمن هذا المدخل ثلاثة أسس رئيسة هي:

- 1- تصميم مهام المجموعة بالشكل الذي يؤدي إلى الأداء الأفضل وفقاً للجهود المبذولة.
- 2- تركيب المجموعة بحيث تتكون من أعضاء يمتلكون المهارات والمعارف التي يمكن تطبيقها في العمل.
- 3- تحديد معايير المجموعة بحيث تؤدي إلى تماسك الجماعة وتحقيقها الأداء الملائم وفقاً للاستراتيجيات المستخدمة من قبلها.

تصميم مهام المجموعة Design of the Group Task

إن طريقة التصميم لا بد وأن تفترض الفاعلية في التأثير على جهود مجموعة العمل لأداء المهام. وهذا يتطلب معرفة دوافع الأفراد وخصائص العمل، ولقد تم تحديد هذه الخصائص من قبل كل من هازيمان وأولدهام التي تحفز الأفراد لزيادة جهودهم وهي تنوع المهام وتكاملها، وأهميتها للفرد والمجموعة والاستقلالية الممنوحة للأفراد في تحديد أسلوب العمل، وكذلك التغذية العكسية.

تركيب المجموعة Composition of the Group

إن طريقة تركيب المجموعة يكون وفقاً لمدى توفر المهارات والمعارف المهمة لأداء الأعمال ولزيادة فاعلية مجموعة العمل، وهناك أربعة صفات لا بد من أخذها في تركيب المجموعة، هي:

- (أ) أن تتضمن المجموعة أعضاء يمتلكون مستويات ملائمة من الخبرة في أداء المهمة.
- (ب) أن تكون المجموعة كبيرة لكي تكون مؤهلة لأداء العمل.
- (ج) لا بد وأن يكون لدى الأعضاء مهارات العلاقات الإنسانية إضافة إلى المهارات المرتبطة بالعمل.
- (د) لا بد وأن تكون المجموعة متوازنة من حيث التشابه والاختلاف.

معايير المجموعة حول الأداء Group Norms about performance

تؤثر المعايير الموضوعية من قبل المجموعة على الاستراتيجيات المستخدمة من قبلها للأداء. حيث تحدد معايير المجموعة الجهود المبذولة من قبل أفرادها والمعارف والمهارات كذلك مما ينتج عنه فاعلية وكفاءة تحقيق الأهداف.

وأخيراً يمكننا القول أنه لغرض تشكيل مجموعات عمل فاعلة وإعادة تصميم عملها من خلال هذا المدخل لا بد وأن يؤخذ بنظر الاعتبار بعض العوامل التنظيمية المساهمة في الأداء الفعال للمجموعة كالعوامل التنظيمية المتمثلة بنظام المكافآت والسيطرة على الأداء لا سيما في ظل الإدارة الذاتية للمجموعة، ولا بد وأن تكون هذه المكافآت أو المحفزات مستندة على أداء المجموعة بدلاً من أداء الأفراد، كما وأنه لا بد من توفير البرامج التدريبية والاستشارية لتطوير الكفاءة والمهارات، والعامل المهم أيضاً الدعم المستمر من قبل الإدارة العليا في تهيئة المعلومات الواضحة والكافية حول متطلبات العمل لكل مجموعة والتي بدونها لا تستطيع المجموعة تحديد معايير الأداء وتحديد أهدافها مما يؤثر بالتالي على حصول انحرافات غير مسؤولة عنها. ومن العوامل الرئيسية الأخرى والتي تعتبر حجر الأساس في بناء نموذج متكامل في تصميم العمل وفقاً لهذا المدخل هو العلاقات الداخلية بين المجموعة والمجموعات الأخرى من حيث تنسيق الجهود بين الأعضاء والدعم والولاء من قبل الأفراد في المجموعة والمشاركة في المهارات والخبرات بين أعضاء المعرفة.

محددات تطبيق النظرية الدافعية

إن نظريات الدافعية شأنها شأن حقوق المعرفة الإنسانية في الإدارة لا زالت تعاني من بعض المشاكل فهي غير متكاملة على الرغم من أن هناك الكثير من النظريات والأفكار حول الدوافع في الوقت الحالي لم تكن موجودة سابقاً ومن الممكن أن تظهر نظريات في المستقبل تنحصر أو تدعم بعض الأفكار والنظريات الحالية في الدوافع. ولذلك فإن عدم الاستقرار والثبات في مثل هذه الحقول يؤدي

هو الآخر إلى عدم الاستقرار في التطبيقات وفيما يلي بعض المحددات لتطبيق النظريات الدافعية.

محددات تطبيقات النظريات الدافعية

1- من الحقائق المعلم بها في الدراسات النفسية والسلوكية للأفراد بصورة عامة والأفراد العاملين بصورة خاصة أن الأفراد كافة يختلفون الواحد عن الآخر في الصفات وفي السلوكيات وفي الدوافع المؤثرة على هذه السلوكيات فربما يكون هناك سلوك معين متشابهة من قبل مجموعة من الأفراد لكن هذا يعني أن دوافعهم متشابهة لإخراج هذا السلوك. أو قد يظهر الأفراد سلوك مغاير لما يشعروا به أو قياساً بحاجاتهم حيث أن البيئة الخارجية تحدد أنماط السلوك.

إن التطبيقات التي مر ذكرها في المباحث السابقة لنظريات الدوافع لم تعتمد على وسائل منطقية للكشف عن هذه الاختلافات، فهي في جملتها أو معظمها تفترض ضمناً بأن الأفراد يرغبون في إثراء أعمالهم لجعلها أكثر احتواء على عناصر أو مهام غير روتينية، تؤدي إلى إزالة الملل والضرر. كما وأن معظم التطبيقات تنظر إلى الأفراد نظرة واحدة من حيث رغبتهم في تحمل المسؤوليات. وكذلك ولغرض التقليل من هذا المحدد الرئيسي أو إلغائه لا بد من الخطوات التالية:

(أ) تحديد رغبات وحاجات الأفراد، وفيما إذا كانت هناك مشكلة تتعلق برضايتهم عن العمل وطبيعة هذه المشكلة، هل إنها تتعلق بالعمل نفسه محتواه وظروفه البيئية والأجور المدفوعة..... إلخ.

(ب) تحديد إمكانية تطبيق أساليب إعادة تصميم العمل، وهذه إمكانية تتحدد من خلال دراسة طبيعة العمل نفسه والمتغيرات التنظيمية المحيطة به، وكذلك من خلال درجة كفاءة الأسلوب في حل المشكلة المتعلقة بالدوافع أو الرضا.

(ج) تحديد رغبات الأفراد في تحمل المسؤوليات واستعدادهم ومهاراتهم في للمسؤوليات الإضافية، فهناك للكثير من الأفراد الذين لا يرغبون

بإضافة مهام إلى مهامهم الأصلية أو لا يرغبون في تلبية الحاجات العليا التي نكرها ماسلو في سلمه.

(د) تحديد جوانب العمل التي تتطلب تغيير أو إعادة تصميم، هل العمل بالكامل يتطلب إعادة تصميم أم في جانب معين منه.

(هـ) هل بالإمكان الاستعاضة عن الأساليب التي تكلف بدرجة عالية بأساليب أخرى أقل كلفة وأكثر مردوداً؟ إن لا بد من تحديد وموازنة المردود من كل أسلوب قياساً بكلفته.

(و) تحديد الاختلاف في حاجات ودوافع كل مجموعة عمرية فدوافع وحاجات الأفراد لعمر (21-24) تختلف عن دوافع الفئة العمرية (45-55).

2- معظم التطبيقات للنظريات الدافعية وضعت من قبل الباحثين والتطبيق في هذا المجال الحيوي ودون الرجوع إلى الأفراد العاملين أنفسهم مما يؤدي إلى تطبيق المعايير والمفاهيم التي يراها الباحثون ونراها الإدارة والمتخصصين مما يؤدي إلى عدم الوضوح في حاجات الأفراد وبالتالي حصول نتائج غير مجدية من جراء هذه التطبيقات.

3- معظم التطبيقات للنظريات الدافعية ركزت على نموذج الإيجابي في الدوافع، في حين أنه في بعض الأحيان يستجيب الأفراد إلى التهديدات والخوف أكثر من الفرص المتاحة لهم لتحقيق المكافآت الإيجابية أو إشباع الدوافع بشكل إيجابي، وهذا يمكن تفسيره اعتماداً على الوجه الثاني لنظرية التوقع، حيث أن الأفراد يسعون إلى الأداء الأفضل توقعاً منهم في المكافأة وأنهم يتجنبوا السلوك الذي تكون نتيجته جزاءات أو عقوبات تفرض عليهم.

إن الافتراض الأساسي للعمليات الدافعية السلبية هو أن الأفراد يرغبون بحماية ما يمتلكون وصيانة مركزهم الحالي وأدائهم الذي امتد من الماضي إلى الحاضر، وعلى كل حال فإنه تم وضع الباب الثامن من كتاب إدارة الموارد البشرية للدكتورة سهيلة عباس والدكتور علي حسين وقد تم هذا الباب بقول أن ولذلك فإن

دافعهم الاساسي هو حماية إنجازهم السابق لكي يحققوا إشباع حاجاتهم المستقبلية ولصيانة ذاتهم بدلاً من إرثائها، ولذلك تكون الحوافز لهذه الدوافع السلبية، التهديدات لتقليل أو تحديد مستويات الأداء والرضا غير المرغوب فيهما، وعلى الرغم من وجود التعارض في وجهات نظر الباحثين والمفكرين حول هذا الأسلوب، ولكن يمكن أخذه بنظر الاعتبار إضافة إلى الأسلوب الإيجابي.

الخاتمة

وفي نهاية هذا الكتاب العلمي الخاص بإدارة الموارد البشرية فإنني لو أن
أذكر بأن هذا الكتاب قد تم وضعه وفقاً لمناهج الدراسات العليا والبحث العلمي
والخاصة بالدراسات الأكاديمية الحديثة على المستوى العالمي وفي مختلف
الجامعات العربية على المستوى الدولي.

وقد تم وضع هذا الكتاب وفقاً لتقسيم إداري دقيق عملت عليه منذ سنوات
مستتباً للنسائج في هذه الدراسات من بين مختلف الدراسات والبحوث والرسائل
العلمية والأطروحات الفكرية في مختلف الجامعات والتي تمت مراجعتها منذ عام
2008 إلى يومنا هذا، ومنها كان هذا الكتاب الإداري والخاص بإدارة الموارد
البشرية الحديثة، راجياً من الله القبول والأجر والثواب، ولطلبة العلم والباحثين
الفائدة العلمية، والحمد لله رب العالمين،،، والله الموفق،،،.

المراجع

- 1- عبد الكريم قاسم السياغي، مبادئ إدارة الخطر والتأمين، (صنعاء: اليمن مركز الأمين للطباعة والنشر والتوزيع، 2008 م).
- 2- أكرم عثمان، الخطوات المثيرة لإدارة للضغوط النفسية، (بيروت، لبنان: دار ابن حزم، 2002 م).
- 3- عبد الله بن أحمد الأهدل، وسائل البناء، (بيروت، لبنان: دار ابن حزم، 2005 م).
- 4- عبد الله بن أحمد الأهدل، وسائل الهدم، (بيروت، لبنان: دار ابن حزم، 2005 م).
- 5- منير شفيق، الإستراتيجية والتكتيك في فن علم الحرب من السيف والدرع إلى الصاروخ والأنفاق، (الدار العربية للعلوم، 2008 م).
- 6- نجم عيود نجم، إدارة العمليات، الجزء الأول + الجزء الثاني (المملكة العربية السعودية، مركز للبحوث، معهد الإدارة العامة، 1412 هـ).
- 7- زيد منير عبوي ويوسف ذيب، الاتجاهات الإدارية الحديثة في العمل الجماعي وفريق العمل، (الأردن: دار الخليج للطباعة والنشر والتوزيع، 2007 م).
- 8- جمعة أمين عبد العزيز، خطوات على طريق النهضة (مصر: الإسكندرية: دار الدعوة للطباعة والنشر والتوزيع، 2005 م).
- 9- محمد رفيق المصري، التأمين على الحياة والضمان الاجتماعي، (عمان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 1999 م).
- 10- محمد عاطف السعيد، صناعة التأمين بين الواقع والمأمول، (مصر، الإسكندرية: مؤسسة رؤية للطباعة والنشر، 2006 م).

- 11- محمد محمود المكاوي، مستقبل البنوك الإسلامية في ظل التطورات الاقتصادية العالمية، (رسالة دكتوراه تطلب من المؤلف في مصر، مركز البيع: مؤسسة أبرار في اليمن: صنعاء، 2003 م).
- 12- براندون تورويوف، فن ومهارة التعامل مع الناس، (الرياض: مكتبة جرير، 2006م).
- 13- وليام كوهين، لواء بالقوات الجوية الأمريكية، فن القيادة، (الرياض: مكتبة جرير، 2007م).
- 14- كين لانجdon، 100 فكرة عظيمة لبناء المشروع الذي تحلم به، (الرياض: مكتبة جرير، 2006م).
- 15- وايتشيل فيكس، من هنا يبدأ إدارة مالك (الدليل الكامل إلى إدارة الشؤون المالية الشخصية) (الرياض: مكتبة جرير، 2007م).
- 16- دافيد ألتش بانجر جونيور، دليل إنشاء المشروعات الصغيرة، طريقك إلى النجاح خطة من علم واحد لرجال الأعمال، (الرياض: مكتبة جرير، 2007م).
- 17- أندرو ليكي، قلعة المال أصل من أصول البلاء، نصائح مارك توين للمستثمرين عن المال والثروة، تعريب وترجمة: معين محمد الإمام، (الرياض: مكتبة جرير، 2007م).
- 18- ولتر واسون، لوي باردو، فلانديز لاف، فن إدارة المكتب، (جمهورية مصر العربية: مكتبة دار الفاروق، 2006م).
- 19- ريتشارد تشانغ كيفن كيهو، كيف تكون الاجتماعات فعالة، تعريب وترجمة: ميساء دياب، (الرياض: مكتبة العبيكان، 2006م).
- 20- الأستاذ الدكتور: وشيخ الإسلام المعاصر: عائض بن عبد الله القرني كتاب: لا تحزن، عدد صفحات الكتاب (600)، (الرياض: مكتبة العبيكان، 2002م).
- 21- روجر دالوسون، أسرار قوة التفاوض، (الرياض: مكتبة جرير، 2007م).

- 22- جريجوري كيشل، باتيشي كيشل، كيف تبدأ مشروعاً وتديره وتحافظ عليه، (الرياض: مكتبة جرير، الطبعة الثالثة، 2007م).
- 23- عبد الخالق باعلوي، مبادئ بحوث التسويق، (صنعاء، اليمن: مركز الأمين للطباعة والنشر والتوزيع، 2007 م)
- 24- نائل حافظ العواملة، أساليب البحث العلمي، الأسس النظرية وتطبيقاتها في الإدارة، (الأردن، عمان: 1995م)
- 25- محمد عبيدات ومحمد أبو نصار وعقلة مبييضين، منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، (الأردن: عمان، دار وائل للنشر 1997 م).
- 26- مدحت أبو النصر، أساسيات علم ومهنة الإدارة، (مصر القاهرة: دار السلام للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 2007).
- 27- محمد نبيل كاظم، كيف تحدد أهدافك على طريق نجاحك، (مصر القاهرة: دار السلام للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، 2007 م).
- 28- محمد أحمد عبد الجواد، إدارة ضغوط العمل والحياة، (طنطا: مصر، دار البشير للثقافة والعلوم ودار الأندلس الخضراء، الطبعة الأولى 2002م).
- 29- بشير البرغوثي، نجومية القيادة في الاجتماعات: كيف تخطط للاجتماع وتقوده ؟، (الأردن - عمان: دار زهران للنشر، 2000م).
- 30- فوزي محمد طليل، نحو نهضة أمة، كيف تفكر إستراتيجياً؟ (الهرم: مصر، مركز الإعلام العربي، الطبعة الأولى، 1997 م).
- 31- سنان غالب رضوان المرهضي، إدارة المنشآت المتخصصة مع مدخل عام لإدارة المنظمات الخدمية، إدارة البنوك والفنادق والمستشفيات، (اليمن، صنعاء: مركز الأمين للنشر والتوزيع، 2004 م).
- 32- عبد الله السعفي، منصور الحريقي، الإدارة، (اليمن صنعاء، مركز الأمين للنشر والتوزيع، 2006 م).

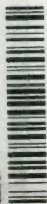
- 33- الدكتور فؤاد المخلافي، إدارة التلمين والخطر، (اليمن، صنعاء: مركز الامين للنشر والتوزيع في الجامعة اليمنية، كلية الإدارة والاقتصاد، 2006 م).
- 34- لندا ل. دافيدوف، مدخل إلى علم النفس، ترجمة: سيد الطواب ومحمود عمر ونجيب خزام، (الولايات المتحدة الأمريكية، دار ماكجروهيل للنشر، بالتعاون مع المكتبة الأكاديمية في القاهرة، مصر، 1980 م).
- 35- محمد سرور حكمت الحريري، إدارة المكاتب ومهارات السكرتارية التنفيذية الفعالة والمتقدمة، كتاب علمي غير منشور، (الجمهورية اليمنية - مدينة صنعاء).
- 36- محمد سرور حكمت الحريري، قواعد علم البرمجة اللغوية العصبية ومهارات التفكير الإبداعي والنقدي والإبتكاري، كتاب علمي غير منشور، (الجمهورية اليمنية - مدينة صنعاء).
- 37- محمد سرور الحريري، إدارة الأزمات وإستراتيجيات للقضاء على الأزمات الإقتصادية والمالية والإدارية، بحث علمي غير منشور، 2009، (صنعاء - اليمن).
- 38- محمد سرور حكمت الحريري، إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة، كتاب علمي غير منشور، 2010، (صنعاء - اليمن).
- 39- د / قحطان العبدلي، د / بشير للعلاق، للتسويق ومبادئ التسويق، كتاب جامعي، (طبع في عالم الكتب الحديث ودار زهران للنشر - الأردن - 2002م).
- 40- د/ محمد فريد الصحن، د/ طارق أحمد، إدارة التسويق، دار الفكر للجامعي، (مصر - الإسكندرية، 2006م).
- 41- د/ محمد للصيرفي، الإستراتيجيات للتسويقية، مكتبة الوفاء الجامعية للقانونية، مصر - الإسكندرية - 2009.

- 42- د / فتحي الرواشدي، الإقتصاد والسوق، (مؤسسة طيبة - القاهرة - مصر - 2008 م).
- 43- د/ طه أحمد عبيد، مشكلات التسويق السياحي، (المكتب الجامعي الحديث، (مصر - القاهرة) - 2008 م.
- 44- كتاب: مدخل التسويق المتقدم للدكتور محمود جاسم الصميدعي طبع في (مكتب مرالم للطباعة والنشر) عام (1999م).
- 45- الدليل العلمي للتسويق: لمؤلفه ثابت زهير طبع في (الشركة العربية للإعلام) في القاهرة عام (1993 م).
- 46- إدارة التسويق: لمؤلفه أبو سعيد الديوجي طبع في (دار الكتب للطباعة والنشر) عام 1987.
- 47- إدارة التسويق: لمؤلفه الدكتور عبد الفتاح محمد سعيد طبع في (الدار الجامعية بالقاهرة عام 1987م).
- 48- إستراتيجيات التسويق: لمؤلفه الدكتور محمود جاسم الصميدعي طبع في (دار الحامد) بعمان (عام 2002).
- 49- مبادئ التسويق: لمؤلفه عمر وصفي طبع في (دار زهران) للنشر في (عمان) عام 1994 م.
- 50- الدراسات الحديثة في إدارة التسويق: لمؤلفه محمد سرور الحريري، كتاب علمي غير منشور، أطروحة علمية، في الجمهورية اليمنية، (بكلية الإدارة والإقتصاد)، (صنعاء)، تطلب من مؤلف هذا الكتاب وضعت عام (2008م).
- 51- الأصول العلمية للتسويق والبيع والإعلان: لمؤلفه الدكتور نبيل النجار طبع في (الإسكندرية) عام (1991م).
- 52- إدارة التسويق: لمؤلفه الدكتور قحطان العبدلي طبع (في دار زهران) بعمان عام 1999م.

- 53- مبادئ التسويق: لمؤلفه الدكتور محمد صالح المؤذن طبع في (دار الثقافة للنشر) بعمان عام 1999م.
- 54- مبادئ التسويق: لـ: د/ بيان حرب (طبع في: دار ومكتبة ومؤسسة الوراق للنشر والتوزيع) في المملكة الأردنية الهاشمية في (مدينة عمان) عام 1999م.
- 55- إدارة التسويق: للدكتور محمود صادق، طبع في دار النهضة في مصر عام (1979م).
- 56- التسويق الفعال: للدكتور محيي الدين الأزهرى طبع (في مصر بدار الفكر) عام 1995م.
- 57- كتاب: نظريات دراسة سلوكيات المستهلك في الأسواق وأثر ذلك على الأسواق المحلية والدولية، لمؤلفه: محمد سرور الحريري، بحث علمي غير منشور، وضع عام 2009 م، يطلب من مؤلف هذا الكتاب، الجمهورية اليمنية، دراسة علمية، (كلية الإدارة والاقتصاد)، (قسم إدارة الأعمال)، (مدينة صنعاء).
- 58- الإدارة المالية، وأساسيات الإدارة المالية، للدكتور جميل أحمد توفيق، طبع في بيروت، لبنان، دار النهضة العربية 1984م.
- 59- للدكتور محمد صالح الحناوي، أدوات التحليل والتخطيط في الإدارة المالية، طبع في مصر، بدار الجامعات المصرية عام 1982م.
- 60- الدكتور منير صالح هندي، الإدارة المالية، منخل تطيلي، طبع في الإسكندرية بمصر، بالمكتب العربي الحديث عام 1989م.

إدارة الموارد البشرية

Bibliotheca Alexandrina



1213721



97899571326272

Human
Resource



دار الحديث للنشر والتوزيع

الأردن - عمان - ص.ب. 366 عمان 11941 الأردن
هاتف: 5231081 فاكس: 5235594
E-mail: dar_alhamed@hotmail.com
daralhamed@yahoo.com
www.daralhamed.net